

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM**  
**EMPRESAS**

**TATIANE LETICIA DE MOURA**

**EMPODERAMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE A EXISTÊNCIA DE**  
**COLABORADORES HABILITADOS A PRÁTICA DO EMPODERAMENTO NO**  
**TRABALHO EM UMA GRÁFICA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA- SC**

**CRICIÚMA**  
**2015**

**TATIANE LETICIA DE MOURA**

**EMPODERAMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE A EXISTÊNCIACOLABORADORES  
HABILITADOS A PRÁTICA DO EMPODERAMENTO NO TRABALHO EM UMA  
GRÁFICA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA- SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador(a): Prof.<sup>(a)</sup> Msc. Gisele Silveira  
Coelho Lopes.

**CRICIÚMA**

**2015**

**TATIANE LETICIA DE MOURA**

**IDENTIFICAR À EXISTÊNCIA DE COLABORADORES HABILITADOS A PRÁTICA  
DO EMPODERAMENTO NO TRABALHO EM UMA GRÁFICA LOCALIZADA NO  
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA - SC.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no  
Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador(a): Prof.<sup>(a)</sup> Msc. Gisele Silveira Coelho Lopes.

Criciúma, 13 de maio de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.Gisele Silveira Lopes – Mestre – Orientador - (UNESC)

---

Prof.Melissa Watanabe–Doutora - (UNESC)

---

Prof.Cristina KeikoYamaguchi- Doutora- (UNESC)

**Dedico a este trabalho a minha família e todos que me incentivaram e contribuíram de alguma forma para a realização deste sonho.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que está sempre presente comigo me guiando e orientando para o lado de bem, agradeço pela força concedida a mim e pelas batalhas que precisei enfrentar para chegar a este momento.

Aos meus familiares pela bela e unida família da qual eu tenho um imenso orgulho de fazer parte, que mesmo longe sempre me apoiaram e incentivaram a lutar pelo meu desejo de ter uma graduação.

Minha gratidão aos meus amigos de Criciúma que muito me ajudaram em momentos importantes para que eu pudesse concluir cada etapa acadêmica durante esses anos.

Ao meu marido Ismael Dorvil e meu filho Lucas Dorvil meu muito obrigado pela paciência, apoio e ajuda de ambos, se por muitas vezes me ausentei foi pensando em um futuro ainda melhor para nós, para nossa família. Sem vocês do meu lado não seria tão prazeroso este momento e minha vida não seria completa.

Em especial agradeço a minha orientadora Gisele Coelho Lopes por todo seu empenho como professora e orientadora deste estudo, que sempre esteve disposta ajudando e orientando nos momentos que precisei. Obrigada pela paciência e dedicação, sempre me lembrarei de você com muito carinho.

**“Tempo de decisão poupado é tempo de  
decisão ganho.”**

**Gerald Michaelson**

## **RESUMO**

MOURA, Tatiane Letícia de. 2015. 103 págs. Monografia do Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Este estudo visou identificar a existência de colaboradores habilitados a prática do empoderamento no trabalho em uma gráfica localizada no município de Criciúma - SC. Os temas abordados conforme a literatura foram empoderamento no espaço organizacional contemplando temas como gênero, profissões, capacitação e desenvolvimento. As dimensões do empoderamento, estados psicológicos, implementação e vantagens da utilização desta ferramenta. A metodologia utilizada quanto aos fins de investigação foi a pesquisa descritiva e quanto aos meios de investigação foi pesquisa bibliográfica e levantamento de dados. A amostragem foi com 31 colaboradores de cargos variados de uma única empresa, onde a pesquisa foi elaborada conforme a estatística descritiva para análise de dados e teve caráter qualitativo. Com as respostas obtidas, conclui-se que a empresa não usufrui da prática do empoderamento, porém apresenta ambiente e colaboradores habilitados a esta prática.

**Palavras-chave:** Empoderamento. Estados Psicológicos. Participação. Delegação. Liderança.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Tipos de empoderamento. ....	21
Figura 2 - Ciclos ou fases do processo de implementação do empoderamento. ....	288



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Gênero <i>versus</i> Faixa Etária.....	412
Tabela 2- Gênero <i>versus</i> Tempo de Empresa. ....	412
Tabela 3 - Grau de escolaridade <i>versus</i> Gênero.....	423
Tabela 4 - Cargo ocupado na empresa <i>versus</i> Grau de escolaridade. ....	42
Tabela 5 - Frequência quanto ao conhecimento dos colaboradores da missão da empresa. ....	45
Tabela 6 -Frequência quanto a atividade industrial da empresa. ....	48
Tabela 7 - Frequência quanto ao nível hierárquico mais alto da empresa. ....	490
Tabela 8 -Frequência das respostas quanto ao aprimoramento à aprendizagem individual. ....	512
Tabela 9 - Frequência quanto à importância da participação dos funcionários na tomada de decisão. ....	5556
Tabela 10 - Frequência referente ao conhecimento dos colaboradores quanto ao seu setor .....	59
Tabela 11 - Frequência dos colaboradores quanto a participação na elaboração das metas. ....	62
Tabela 12 - Frequência dos colaboradores quanto a realização do seu trabalho com segurança.....	623
Tabela 13 - Frequência em que os trabalhadores participam dando sugestões de melhorias.....	66
Tabela 14 - Frequência quanto ao sentimento agradável em suas atividades.....	69
Tabela 15 - Frequência quanto há existência de diálogo sobre desempenho entre líder e colaborador .....	712
Tabela 16 - Frequência quanto ao grau de influência dos colaboradores.....	745
Tabela 17 - Frequência quanto esforço e contribuição no ambiente de trabalho. ....	77
Tabela 18 - Frequência quanto o encorajamento ao esforço e contribuição.....	801

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Barreiras/Obstáculos por parte dos Gestores. ....	234
Quadro 2 - Barreiras/Obstáculos por parte dos Subordinados.....	234
Quadro 3 - Estados psicológicos em relação ao empowerment no trabalho .....	276
Quadro 4- Estágios do processo de empoderamento. ....	28
Quadro 5- Atitudes a serem utilizadas em relação a supervisor e funcionários. ....	35
Quadro 6 - Clima organizacional criado pela organização. ....	35
Quadro 7 -Atitudes esperadas dos funcionários.....	35
Quadro 8 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica. ....	37
Quadro 9 - Estruturação da coleta de dados na população-alvo.....	39
Quadro 10 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	41
Quadro 11 - Respostas dos colaboradores quanto ao desconhecimento da missão da empresa. ....	46
Quadro 12 - Respostas dos colaboradores que conhecem a missão da empresa. ..	47
Quadro 13 -Respostas dos colaboradores quanto ao desconhecimento a atividade industrial da empresa. ....	48
Quadro 14 -Respostas dos colaboradores que conhecem a atividade industrial da empresa. ....	49
Quadro 15 - Respostas dos colaboradores que conhecem o nível hierárquico da empresa. ....	51
Quadro 16 - Respostas dos colaboradores que não se sentem estimulados ao aprendizado.....	52
Quadro 17 - Respostas dos colaboradores que se sentem estimulados ao aprendizado.....	53
Quadro 18 - Respostas dos colaboradores quanto aos tipos de decisões é importante participarem.....	556
Quadro 19 - Respostas dos colaboradores quanto aos tipos de decisões é importante participarem.....	567
Quadro 20 - Respostas quanto ao recebimento de informação sobre o setor .....	58
Quadro 21 - Respostas quanto à forma de transmitir informação aos colaboradores .....	59
Quadro 22 - Respostas dos participantes quanto a elaboração de metas .....	61

Quadro 23 - Respostas dos participantes quanto a participação na elaboração de metas .....	62
Quadro 24 - Respostas dos participantes que não sentem segurança na realização de seu trabalho.....	63
Quadro 25 - Respostas dos participantes que se sentem seguros na realização de seu trabalho.....	63
Quadro 26 - Respostas quanto a não participação na sugestão de melhorias. ....	66
Quadro 27 - Respostas quanto a participação na sugestão de melhorias. ....	66
Quadro 28 - Respostas dos colaboradores considerarem sua função ser agradável .....	69
Quadro 29 - Respostas dos colaboradores considerarem sua função ser agradável .....	69
Quadro 30 - Respostas dos colaboradores .....	712
Quadro 31 - Respostas dos colaboradores quanto ao diálogo com o líder sobre desempenho.....	72
Quadro 32 - Descrição das respostas dos colaboradores quanto a influência no trabalho. ....	74
Quadro 33 - Descrição das respostas quanto ao não reconhecimento no seu trabalho .....	78
Quadro 34 - Descrição das respostas dos colaboradores quanto ao incentivo.....	79
Quadro 35 - Descrição das respostas dos colaboradores ao encorajamento. ....	82
Quadro 36 - Descrição das respostas dos colaboradores ao encorajamento. ....	82

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIGRAF Associação Brasileira da Indústria Gráfica

BR Brasil

FIESC Federação das indústrias do Estado de Santa Catarina

SEBRAE Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIGRAF Associação dos Industriais e Comerciantes Gráficos de São Paulo

SC Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVA	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>18</b>
2.1 CONCEPÇÃO DE EMPODERAMENTO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL	18
2.2 DIMENSÕES DO EMPODERAMENTO	20
<b>2.2.1 Empoderamento Psicológico</b>	<b>25</b>
2.3 ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO EMPODERAMENTO	27
2.4 VANTAGENS DA APLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE EMPODERAMENTO	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>36</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
VANTAGENS DA APLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE EMPODERAMENTO	37
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	38
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	39
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	40
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b>	<b>41</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	41
4.2 NÍVEL DE EMPODERAMENTO DOS COLABORADORES	44
<b>4.2.1 Nível de conhecimento da organização</b>	<b>44</b>
<b>4.2.2 Estímulo ao empoderamento</b>	<b>50</b>
<b>4.2.3 O empoderamento e o estado psicológico</b>	<b>68</b>
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	83
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de reprodução de textos surgiu há séculos atrás. Desde a antiguidade, monges copistas garantiam a manutenção de livros sagrados através da impressão xilográfica, que é um processo de impressão com carimbo de madeira. Posteriormente, Gutemberg um inventor e gráfico alemão inventou a prensa, esculpindo em aço letras e números e após em um metal mais mole, assim confeccionando os moldes a fim de formar linhas e consequentemente páginas inteiras, possibilitando a impressão, logo se colocava tinta na página e com uma prensa, pressionava-se o papel contra as letras embebidas de tinta para obter o papel impresso (CAMARGO, 2003).

Em 1796 o austríaco Alois Senefelder foi o responsável pela criação de uma nova forma de impressão a chamada litografia, que era gravado através do uso de tinta gordurosa em uma pedra polida que depois foi substituída por uma placa metálica e depois pressionava o papel contra a placa usando uma prensa. Em 1803 Friedrich Koenig criou a impressão através de dois cilindros que levavam o papel até a prancha de impressão (CAMARGO, 2003).

A indústria gráfica só chegou ao Brasil em 1808 com a vinda da Corte portuguesa. A partir de então, o crescente desenvolvimento de tecnologias fez com que o segmento expandisse chegando em 2008 completar duzentos anos de atividades, influenciando na economia e desenvolvimento do país (CAMARGO, 2003).

De acordo com ABIGRAF (2013), o número de gráficas no Brasil era de aproximadamente 21.000 em 2012. O investimento no setor vinha em uma crescente de 2004 até 2008, chegando a obter um investimento anual de US\$ 1.813 milhões. Porém, em 2012 os investimentos não passaram de US\$ 1.191 milhões. A produção industrial obteve um resultado de R\$ 37,4 bilhões, sendo que os segmentos com maior participação no setor foram o de embalagens com R\$ 15,03 bilhões (40,2%), seguido de editoriais com R\$ 10,91 bilhões (29,02%).

Por conseguinte, o estudo realizado por ABIGRAF (2013) demonstra que a Balança Comercial brasileira teve de janeiro a maio de 2013 os piores resultados destes meses em toda história, com um déficit no acumulado de US\$ 5,4 bilhões sendo 1,72% de participação do setor gráfico, as exportações representaram US\$ 132,2 milhões e as importações US\$ 224,9 milhões garantindo assim saldo

deficitário de 19,8% acima no mesmo período de 2012.

A ABIGRAF (2013) constatou, ainda, que quanto ao perfil destas empresas 78,8% são microempresas, 18,0% são pequenas seguido de 2,8% médio e 0,04% grande. A participação no mercado de trabalho de janeiro a abril de 2013 obteve uma queda de 0,8% no nível de emprego, já no mesmo período do ano 2012 houve um incremento de 0,4% sobre 2011.

Já em Santa Catarina conforme dados da FIESC (2013) o estado possui 875 gráficas, empregando 5.910 trabalhadores. O setor gráfico possuiu uma participação de 0,68% na indústria catarinense e 3,14% na indústria brasileira. Suas exportações no ano de 2011 representaram 0,94% e 3,9% de importações na participação SC/BR.

A empresa gráfica a ser estudada encontra-se na cidade de Criciúma que segundo pesquisa realizada por SEBRAE (2013) é a maior cidade do sul de Santa Catarina, com uma população de 188.557 habitantes em 2009. Representa 2,5% da composição do PIB catarinense, na avaliação por setores a indústria de Criciúma responde por 36,5% de participação. O polo criciumense no que diz respeito a vagas de empregos apresenta a ocorrência por uma colocação no mercado de trabalho formal uma relação de 3,6 habitantes por emprego.

A falta de vagas de emprego e à reversa mão de obra qualificada levam as empresas ao invés de gerarem rotatividade com troca de funcionários, criarem ferramentas para que possam aperfeiçoar os recursos humanos já existentes nelas. A ferramenta empowerment ou empoderamento, neste presente estudo será utilizada segundo versão traduzida em língua portuguesa empoderamento. Segundo Araújo (2006), baseia-se que a motivação é capaz de conduzir as pessoas a resultados espetaculares e que essa ferramenta utiliza-se principalmente da ligação do comprometimento e da criatividade que é aguçada quando é dado ao colaborador a responsabilidade e poder de liderança. De acordo com esse contexto o presente estudo visa identificar a existência de colaboradores habilitados a prática do empoderamento no trabalho em uma gráfica localizada no município de Criciúma - SC.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A gráfica em estudo foi fundada em junho de 2008 na cidade de Criciúma, conta com cerca de 70 colaboradores e sua localização estratégica propicia suprir as demandas da região sul do país, com foco em *serviços especializados* de impressão em grandes tiragens. Sua matriz encontra-se em São Paulo e faz parte de um dos maiores e mais modernos parques gráficos da América Latina.

A empresa conta com 70 colaboradores, sendo que os cargos de liderança a grande maioria são geridos por pessoas de outras grandes metrópoles. Um dos grandes motivos desse fenômeno é a falta de mão de obra qualificada no setor gráfico onde é utilizado maquinário de alta tecnologia.

Aprender a driblar essa dificuldade com foco em gestão de pessoas sem perder a competitividade é um dos grandes desafios das empresas que procuram encontrar em seus colaboradores um diferencial. Segundo Araujo (2006), a utilização da ferramenta do empoderamento é um inovador estilo de gestão de pessoas que pode fazer a diferença nas organizações, a utilização desta consiste em dar oportunidade de participação do processo de decisão, gerando assim responsabilidade e comprometimento com os resultados. E ainda fazendo com que os colaboradores saiam de suas rotinas mecanizadas e explorem seu potencial intelectual a serviço da organização.

Diante deste quadro o presente estudo elaborou a seguinte questão problema: *Ha existência de colaboradores habilitados à prática do empoderamento no trabalho em uma gráfica localizada no município de Criciúma-SC?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar à existência de colaboradores habilitados a prática do empoderamento no trabalho em uma gráfica localizada no município de Criciúma - SC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos



- a) Identificar o perfil dos respondentes;
- b) Identificar as oportunidades de ascensão profissional oferecida pela empresa;
- c) Descrever os métodos de disseminação dos objetivos e metas organizacionais;
- d) Descrever como ocorre o processo de delegação de poder na empresa em estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo visa Identificar à existência de ambiente e colaboradores habilitados a prática do empoderamento no trabalho em uma gráfica localizada no município de Criciúma - SC. Sendo assim o presente estudo torna-se de grande importância visto que as empresas vêm buscando fazer de seus colaboradores um diferencial oportunizando a eles a otimização de seu potencial intelectual através de uma gestão participativa.

Vale ressaltar que a utilização da ferramenta do empoderamento busca nos seus colaboradores um diferencial competitivo. Busca ainda a confiança e rapidez na tomada de decisão seja ela individual ou em equipe, para tanto o comprometimento com as metas, objetivos e a missão da empresa devem ser bem claros e seguidos para uma efetividade do processo.

O presente estudo torna-se relevante para a pesquisadora pelo desafio do tema ainda pouco explorado no Brasil e pelo vasto conhecimento adquirido durante o processo da pesquisa; para a universidade que terá disponível em seu acervo um trabalho científico que poderá servir para futuras pesquisas sobre o estudo do empoderamento.

O fácil acesso as informações e a globalização fez as empresas buscarem estratégias para aumentar sua produtividade e competitividade através da gestão de pessoas, sendo assim esse momento tornou-se oportuno para o presente estudo.

Por fim o estudo apresenta-se viável pela autorização obtida à pesquisadora para entrevistar os colaboradores e ao fornecimento dos dados da empresa em estudo, bem como a disponibilidade de livros e artigos sobre o tema e dados da indústria gráfica no país e por fim a pesquisadora terá tempo hábil para a realização do estudo devido ao do cronograma estabelecido pelo Curso de Administração da UNESC.

## **2FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A seguir, busca-se fundamentar o estudo, com temas reunidos da literatura em relação ao processo de empoderamento em suas mais variadas dimensões, tais como conceito, práticas, etapas, além das vantagens dessa estratégia para as organizações.

### **2.1 CONCEPÇÃO DE EMPODERAMENTO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL**

As organizações do atual contexto enfrentam as incertezas de um mundo em constantes mudanças. No que diz respeito de valorização e desenvolvimento de ativos humanos nem sempre a retribuição financeira é o que mais alimenta e incentiva os colaboradores, e por muitas vezes a empresa também não está apta financeiramente a tal prática. Visto que a utilização de caminhos alternativos como ganho de autonomia, maior poder de ação sobre suas próprias tarefas, agregar maior valor as suas atividades laborais entre outras, faz com que o colaborador sintase visto, reconhecido e satisfeito em relação organização gerando resultados mais satisfatórios para ambas as partes (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

A palavra chave para o conceito do empoderamento é a relevância, conhecer as habilidades dos funcionários e dar-lhes autonomia, deixa-los praticar o autogerenciamento, tomar suas próprias decisões no que diz respeito ao domínio de suas funções, deixa-los se auto direcionar quanto as decisões sobre como e quando fazer seu próprio trabalho. Por fim é essencial deixar acerca de suas responsabilidades na participação dos resultados e contra partida fornecer maior acesso a informações, oportunidades e recursos (SPREITZER, 2007).

A eficácia da empresa no mercado competitivo está cada vez mais direcionada a fatores externos como a disseminação do avanço tecnológico, a internacionalização do capital, o crescimento da competitividade e um consumidor cada vez mais exigente impulsionando as organizações a buscarem mecanismos para a redução de custos e uma visão mais rápida para atender as expectativas do mercado. Visto isto às mudanças internas se tornam necessária na maioria das vezes, sendo através de um quadro de funcionários mais enxuto, menos níveis hierárquicos e através da descentralização do poder. Consequentemente essas

mudanças levam a uma aproximação dos colaboradores a tomada de decisão nas empresas (RODRIGUES; SANTOS, 2004).

Para o desenvolvimento do empoderamento o uso da liderança compartilhada propicia ao colaborador uma maior confiança e comprometimento com desempenho da organização e a busca constante de melhores resultados ao contrário de colaboradores que são orientados a seguir uma função robótica onde sua capacidade limita-se a apenas seguir ordens. Hierarquia de comando e controle tradicionais, nos quais a gestão do topo direciona o comportamento dos funcionários, são menos adequados no ambiente de negócio de hoje (OLIVEIRA; KROM, 2009).

Na verdade, para ter sucesso no ambiente de negócios global de hoje, as empresas precisam do conhecimento, ideias, energia e criatividade de cada funcionário, desde os trabalhadores da linha da frente até os gestores de nível superior. As melhores organizações alcançam este objetivo, capacitando seus funcionários para tomarem a iniciativa, estimulando-os para servir os interesses coletivos da empresa e agindo como donos do negócio. A essa estratégia, denomina-se empoderamento (VEY; CAMPBELL, 2004).

Empoderamento significa criar um ambiente onde os colaboradores possam estar equipados e encorajados a tomarem decisões de maneira autônoma e de sentirem que estão no controle dos resultados pelos quais são responsáveis. Isso significa abrir a porta para o pensamento de grupo e de incentivo à inovação (KREITNER, KINICHI, 2006).

Hierarquia de comando e controle tradicionais, nos quais a gestão do topo direciona o comportamento dos funcionários, são menos adequadas no ambiente de negócios de hoje. É necessário ouvir os colaboradores suas histórias, experiências e esperanças, abandonar a linguagem autoritária que remete a uma gestão de dependência e controle. Em vez disso, construir uma gestão onde o diálogo caminha para a mutualidade e a reciprocidade, onde os funcionários devem aprender a tomar a iniciativa, serem criativos e a aceitarem a responsabilidade por suas ações. Trabalhar a autoestima, seus pontos fortes e suas capacidades e evitar direcionar o foco sobre os défices é parte dos fundamentos para a construção do conceito de empoderamento (LORD; HUTCHISON, 1993).

Empoderamento pode ser conceituado como as ações das organizações que visam proporcionar autonomia aos seus colaboradores nas tomadas de

decisões, de maneira que essas decisões possam ser tomadas levando em consideração a cultura e as diretrizes organizacionais. O empoderamento relaciona-se com a definição de objetivos gerais e de políticas gerenciadas pelo colaborador que recebeu delegação de poderes (VEZZONI et al, 2013).

No processo de empoderamento pode-se pontuar a utilização dos colaboradores como capital intelectual dando-lhes a aceitação do uso de seu poder, conhecimento e habilidades como motivação para transgredir a barreira de suas limitações e assim alcançar os objetivos. Este processo está relacionado diretamente a dois pontos primordiais, a autonomia e a responsabilidade. O líder possui um papel fundamental, cabe a ele enxergar e alinhar seus subordinados essas competências, conhecimentos e experiências (DUARTE; PAPA, 2011).

Frente a isso, pode-se entender o empoderamento como a delegação de autoridade, ou seja, atribuir certas responsabilidades, juntamente com a autoridade necessária aos subordinados. Delegação não significa diminuição de autoridade dos gerentes de nível superior. Significa apenas transferência de certas responsabilidades aos subordinados, dando-lhes a autoridade necessária para cumprir as responsabilidades corretamente (SPREITZER, 1996).

No que diz respeito a empoderamento, a utilização desta ferramenta vai além de trabalhar um conceito, inclui ações e acarreta procedimentos de reflexão sobre atitudes afim de criar-se consciência e conhecimento a cerca de fatores de ordens diferentes ou seja, a utilização da ferramenta empoderamento precisa englobar tanto o aspecto individual quanto o coletivo (BANQUERO, 2012).

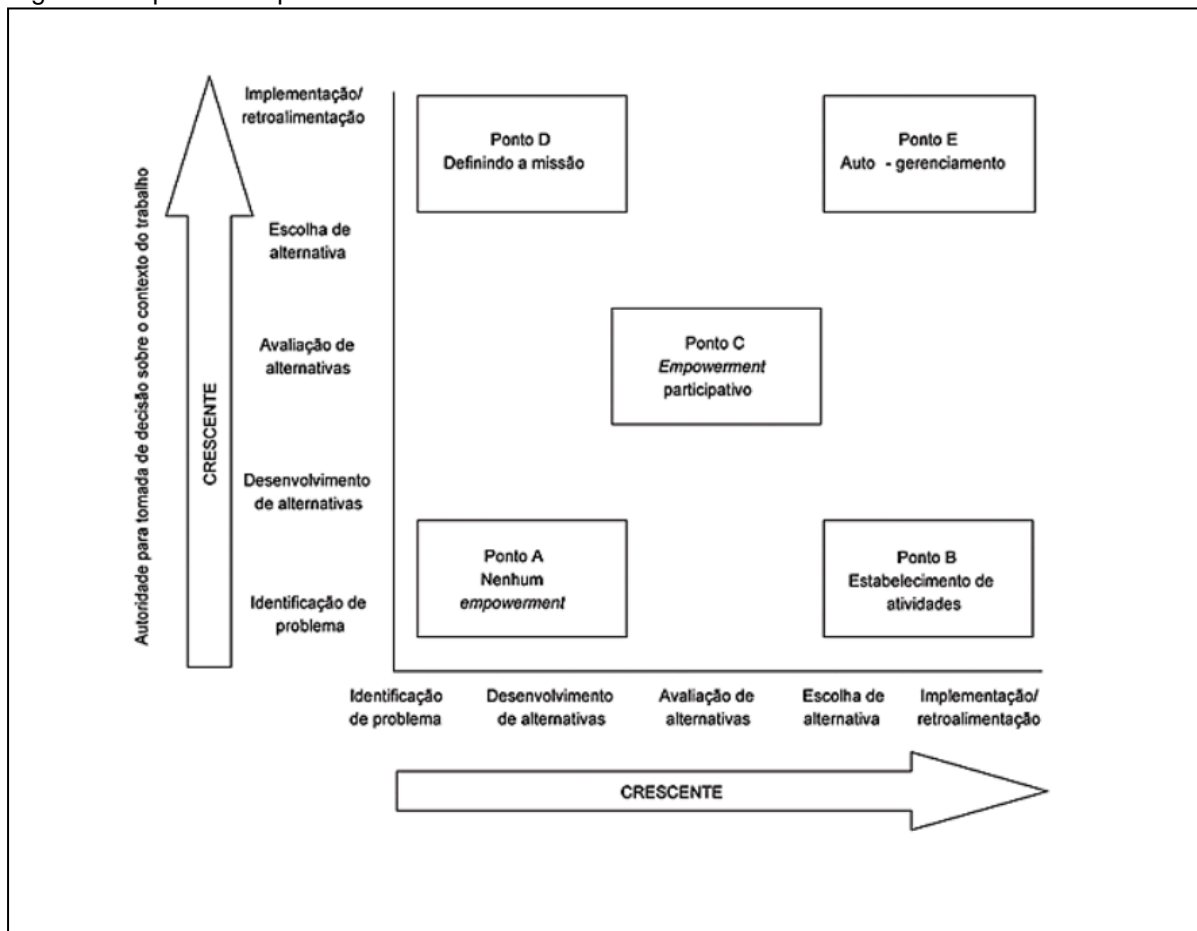
Empoderamento, portanto, envolve a distribuição e delegação de autoridade em toda a organização. É uma filosofia praticada por empresas que dá a seus empregados a possibilidade de participarem das decisões que afetam diretamente suas rotinas, permitindo que os mesmos possam tomar decisões autônomas (VEY; CAMPBELL, 2004).

## 2.2 DIMENSÕES DO EMPODERAMENTO

Existem duas formas ou parâmetros que buscam propor maneiras diferenciadas de tipos de empoderamento: a delegação para que o subordinado tome decisão em relação o contexto de seu trabalho e a autoridade que lhe é delegada a respeito do conteúdo do trabalho que executa (FORD; FOTTLER, 1996),

conforme se evidencia na Figura 1.

Figura 1 - Tipos de empoderamento.



Fonte: (FORD; FOTTLER, 1996, p. 21).

Conforme se pode evidenciar por meio da Figura 1, não há nenhuma forma de poder que se associa ao trabalho no ponto A, nem no que se refere ao conteúdo do trabalho no cenário do trabalho. Este ponto é representativo de um trabalho repetitivo que se encontra nas empresas tradicionais. No Ponto B, entretanto, observa-se o estabelecimento de algumas atividades que representam a essência, a base dos programas estratégicos de empoderamento que atualmente são utilizados. Neste ponto, o subordinado recebe determinada responsabilidade pela qual irá tomar decisões a respeito do conteúdo do trabalho, mas pouca no que se refere ao contexto. Prosseguindo, no Ponto C, observa-se o empoderamento participativo, que representa uma zona mais típica de equipes autônomas de trabalho, as quais geralmente são envolvidas por ocasião da identificação de problemas, na recomendação e na busca de alternativas e possibilidades para o conteúdo do trabalho. No Ponto D, já se verifica a definição de uma missão representativa de uma dada situação e por fim o Ponto E, identifica o

autogerenciamento, uma variável que representa um estágio no qual os subordinados recebem autoridade total para a tomada de decisão em relação ao conteúdo e contexto do trabalho. Para tanto, é necessário um grande nível de confiança na capacidade dos mesmos utilizar o empoderamento no sentido de poderem contribuir para a eficácia e eficiência organizacional (FORD; FOTTLER, 1996).

Este contexto de liderança trabalha a fim de compartilhar com os subordinados a oportunidade de tomada de decisão, criando um ambiente organizacional habilitado a busca pelas habilidades subjacentes dos funcionários e consequentemente agregar valor a organização e criar um ambiente propício a reter indivíduos e equipes responsáveis pelos resultados operacionais (LONDON; SMITHER, 1999).

Estas abordagens de gestão podem ser utilizadas em todos os níveis de uma organização em encarregados de linha de frente. Levando em conta sempre qual a posição do colaborador no quadro hierárquico da empresa, é necessário que haja uma análise das competências de cada colaborador para que assim com mais eficácia possa determinar qual o grau de análise e responsabilidade deve ser atribuída ao futuro empoderado (BORGHEI; JANDAGHI; MATIN; DASTANI, 2010).

Dessa forma, qualquer que seja a abordagem, o empoderamento fornece a sensação de propriedade do trabalho ao empregado, que coloca significado, responsabilidade, interesse, emoção e desafio em postos de trabalho. Quando se sente empoderado, o colaborador cria a energia que produz esforço adicional, físico ou mental, pelo qual o resultado vem em forma de melhoria contínua e pode ser visualizado como o desenvolvimento da capacidade de desempenhar um papel e um interesse integral e responsável para melhorar o desempenho da organização (RODRIGUES; SANTOS, 2004).

Porém, existem algumas barreiras ou obstáculos que impedem a disseminação das dimensões do empoderamento nas organizações (SPREITZER, 1996, 2007).

No Quadro 1 (um), é apresentado algumas barreiras ou obstáculos enfrentados pelos gestores no processo de empoderamento.

Quadro 1 - Barreiras/Obstáculos por parte dos Gestores.

<b>Barreiras/Obstáculos por parte dos Gestores</b>	
Falta de vontade do gestor para delegar autoridade.	Alguns chefes/gerentes tendem a pensar que somente eles podem fazer o trabalho melhor. Essa atitude por parte de atos superiores é um obstáculo para a delegação. Alguns dirigentes (superiores) que são autocráticos e adoradores de poder sentem que a delegação vai levar à redução de sua influência na organização.
Medo da concorrência	Um gerente pode sentir que, se ele tem um subordinado competente e se delega autoridade para o mesmo, muito provavelmente ele vai ofuscá-lo.
Falta de confiança nos subordinados	Um gerente pode hesitar em delegar autoridade, se ele sente que seu subordinado não tem competência para lidar com o problema e tomar decisões. Até mesmo o medo de perder o controle sobre os funcionários atua como um obstáculo para a delegação. Além disso, o medo de ser exposto devido a deficiências pessoais também pode funcionar como um obstáculo no processo de delegação.
A falta de capacidade de dirigir	Às vezes, um gerente pode ter dificuldade em dirigir os esforços de seus subordinados por causa de sua incapacidade de identificar e comunicar as características essenciais de seus planos e programas de longo alcance.
Temperamento conservador e cauteloso do gestor	Se um gestor tem uma abordagem conservadora e excesso de cautela, não haverá barreira psicológica na forma de delegação. O gerente evita delegação quando ele sente que algo pode dar errado, mesmo quando as instruções são claras e os subordinados são confiáveis.
Desejo de dominar os subordinados	Gerentes, normalmente, têm um desejo de dominar os subordinados que funcionam sob seu controle. Eles sentem que a sua dominação irá reduzir se os poderes são delegados. Eles também sentem que, devido à delegação, os subordinados vão conhecer suas deficiências gerenciais. A fim de manter o seu <i>status</i> superior e visando dominar os subordinados, evitam-se delegação.

Fonte Adaptado: Spreitzer (1996,2007).

Por outro lado, algumas barreiras ou obstáculos para a implementação das estratégias de empoderamento podem vir por parte dos subordinados, que resistem à delegação (SPREITZER, 1996).

No Quadro 2 (dois), é apresentada algumas barreiras ou obstáculos enfrentados pelos subordinados.

Quadro 2 - Barreiras/Obstáculos por parte dos Subordinados.

<b>Barreiras/Obstáculos por parte dos Subordinados</b>	
Demasiada dependência do gerente de decisões	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evitam a responsabilidade, mesmo quando o gerente ou superior está preparado para delegar autoridade.</li> <li>✓ Eles querem o gerente para resolver problemas e tomar decisões.</li> <li>✓ Um subordinado que não está confiante sobre seu desempenho/capacidade vai, certamente, tentar fugir da responsabilidade, mesmo que o seu superior esteja preparado para delegar funções e autoridade.</li> </ul>
O medo da crítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relutância em aceitar a autoridade delegada por causa do medo de críticas no caso de erros.</li> <li>✓ Eles temem serem criticados por outros, se cometerem erros.</li> <li>✓ Tais subordinados têm a seguinte sensação em sua mente: "Por que eu deveria arriscar meu pescoço para o meu chefe?"</li> </ul>
Falta de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hesitar em aceitar uma nova missão, quando ele</li> </ul>

	<p>sabe que as informações necessárias para realizar o trabalho não são possíveis de ser disponibilizada para ele.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relutante em aceitar funções e autoridade delegadas ao sentir que não será capaz de executar bem a missão devido à informação insuficiente disponível.</li> </ul>
Ausência de incentivos positivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incentivos positivos, como o reconhecimento do trabalho e recompensas percorrem um longo caminho na construção do moral dos subordinados.</li> <li>✓ Na ausência de reconhecimento, valorização ou benefício monetário, um subordinado pode não se sentir preparado para aceitar o empoderamento.</li> </ul>
Falta de autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Um subordinado pode se sentir pouco confiante em relação a sua capacidade de tomar decisões rápidas e corretas.</li> <li>✓ Ele pode não gostar de aceitar novas funções desafiadoras quando não tem autoconfiança.</li> </ul>
Dificuldade na tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de habilidade e os conhecimentos necessários para tomar decisões rápidas e corretas.</li> <li>✓ Prefere ir ao seu superior (chefe) e pedir sua orientação ou opinião. Tal psicologia atua como uma causa para a não-aceitação do empoderamento.</li> <li>✓ Evita delegação devido a essa tensão mental ou complexo de inferioridade.</li> </ul>
Relações pobres entre superiores e subordinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausência de relações cordiais entre essas partes dificulta o processo de delegação de autoridade. A atitude do superior para o subordinado pode não ser amigável e hostil.</li> <li>✓ Pode haver interferência indevida no trabalho atribuído ao subordinado. Mesmo o bom trabalho do funcionário não pode ser apreciado pelo superior. Tal situação cria atitude desfavorável do colaborador para delegação. Ele evita a delegação.</li> </ul>
Interferência indevida por superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Um superior não deve interferir nas competências delegadas para o subordinado. Ele pode oferecer orientação quanto e quando solicitado.</li> <li>✓ Alguns superiores interferem no trabalho do seu subordinado e tentam controlá-lo muitas vezes.</li> <li>✓ Na ausência de legítima liberdade, o subordinado torna-se desconfortável e prefere manter-se longe do processo de empoderamento.</li> </ul>
Medo de ser exposto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alguns subordinados podem ter complexos de inferioridade. Eles sentem que têm capacidade limitada para aceitar os desafios que são obrigados a assumir com o empoderamento.</li> <li>✓ Eles sentem que a sua incapacidade de lidar com novos problemas serão expostos devido à delegação. Esse medo funciona como um obstáculo para as estratégias de empoderamento.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Spreitzer (1996)



### 2.2.1 Empoderamento Psicológico

A abordagem do empoderamento através da perspectiva estrutural a qual a ênfase está na característica de compartilhar autoridade entre superior e subordinado acabou sendo limitada por não levar em consideração a capacitação vivida dos funcionários. Em alguns casos funcionários que tiveram o compartilhamento de conhecimento, informações e poder ainda assim se sentiam impotentes e em contra partida funcionários que não haviam recebido em seu ambiente de trabalho estas abordagens mostravam-se e agiam de modo habilitado ao empoderamento, isto fez com que uma nova dimensão fosse colocada em questão, começou-se então a ser questionado sobre a perspectiva da psicologia no empoderamento (SPREITZER; DONESON, 2005).

Nesta corrente pode-se observar que é latente a importância de se abordar a importância da dimensão do empoderamento psicológico, haja vista que, este conceito foca em como os colaboradores experimentam, exercem seu trabalho levando em conta suas crenças pessoais e qual a visão que os funcionários têm em relação ao seu trabalho dentro da organização. Este leva em consideração um conjunto de estados psicológicos essenciais para o indivíduo desenvolver a sensação de orientação ativa e controle quanto a suas responsabilidades em seu trabalho (SPREITZER, 2007).

O empoderamento psicológico, portanto, envolve o desejo, a auto percepção e o autorreconhecimento. Há uma necessidade de ser reconhecido, de ser aceito externamente assim já caracterizando certa subordinação ao que se esperada do indivíduo. Porém pode-se ter o anseio, a cobiça o desejo, mas se não houver a atitude a execução não há empoderamento. Entretanto estas atitudes precisam ser reconhecidas e assumidas fazendo com que o psicológico, o social transborde para a prática em forma de uma nova identidade profissional com uma redefinição das estruturas das relações de autoridade (SOUZA; MELLO, 2009).

No Quadro 3 (três), é apresentado quatro estados psicológicos em relação ao empoderamento psicológico nas organizações.

Quadro 3 - Estados psicológicos em relação ao empoderamento no trabalho.

<b>Estados psicológicos em relação ao empoderamento no trabalho</b>	
1-Senso de Autodeterminação	Ter senso de escolha e liberdade para tomar decisões.
2-Senso de Significado	Saber da importância quanto os tipos de decisões que pode tomar.

3-Senso de Competência	Saber que pode fazer um impacto, e se sentir habilitado e com habilidade para fazer bem seu trabalho.
4-Senso de Impacto	Saber da importância do seu trabalho para o impacto no resultado da organização.

Fonte: Adaptado Spreitzer (2007).

Ao trabalhar os quatro estados psicológicos resulta em uma possível melhora na performance do desempenho pois, incentiva os colaboradores a darem um pouco a mais além do que já executam no normal de suas atividades, se tornando indivíduos com mais influência e os incentivando a inovar em seu trabalho (SPREITZER, 2007).

A representação do empoderamento vai além de sentimento e conscientização. A perspectiva de troca social, poder social através de trabalhar o fortalecimento de um indivíduo serve como uma corrente a qualo exemplo propicia o espelho para que outros do mesmo grupo sintam-se estimulados, fortalecidos e encorajados a buscarem mais oportunidades de crescimento (SOUZA; MELLO, 2009).

De acordo com a dimensão psicológica do empoderamento os supervisores com uma mentalidade mais capacitada se destacam com uma atitude de liderança proativa por buscarem maneiras de melhor interagir com seus subordinados. Sendo assim, através de uma melhor compreensão da prática desta dimensão é possível obter uma liderança orientada para a mudança de comportamento. Trabalhar também com base no desenvolvimento psicológico é uma alternativa ou complemento para desenvolver a habilidade de se conviver em ambientes internos e externos turbulentos e não deixar que estas variáveis atrapalhem os resultados de eficácia da organização (SPREITZER; JANASZ; QUINN, 1999).

Neste sentido a reestruturação organizacional e o redesenho de cargos tendem a se tornarem mais flexíveis. A capacitação através de treinamentos afim de capacitar os funcionários a se tornarem aptos para a tomada de decisão e como trabalhar de maneira colaborativa (QUINN; SPREITZER, 1997).

Diante disto, o colaborador só irá usufruir da ferramenta do empoderamento plenamente quando experimentar todos os estados psicológicos, entretanto para isso ocorrer à capacitação é o ponto primordial para despertar um desenvolvimento maior através de um comportamento proativo (SPREITZER, 2007).

Dessa forma, existem diversas e variadas questões que devem ser

analisadas para o empoderamento de funcionários, devido as suas múltiplas dimensões. Além disso, o empoderamento pode ser considerado pelas perspectivas de controle do próprio trabalho, pela autonomia no emprego, pelas variações de trabalho em equipe e pela delegação de poderes (VEY; CAMPBELL, 2004).

## 2.3 ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO EMPODERAMENTO

O processo de empoderamento envolve quatro fases distintas e envolve três elementos básicos: atribuição de tarefas aos subordinados; concessão de autoridade para permitir que os subordinados exerçam as funções atribuídas e criação de obrigação por parte do subordinado para desempenhar funções de forma ordenada e responsável (KREITNER, KINICHI, 2006).

No Quadro 4 (quatro) é apresentado os quatro estágios no processo de empoderamento de acordo com Wilkinson (1998).

Quadro 4 - Estágios do processo de empoderamento.

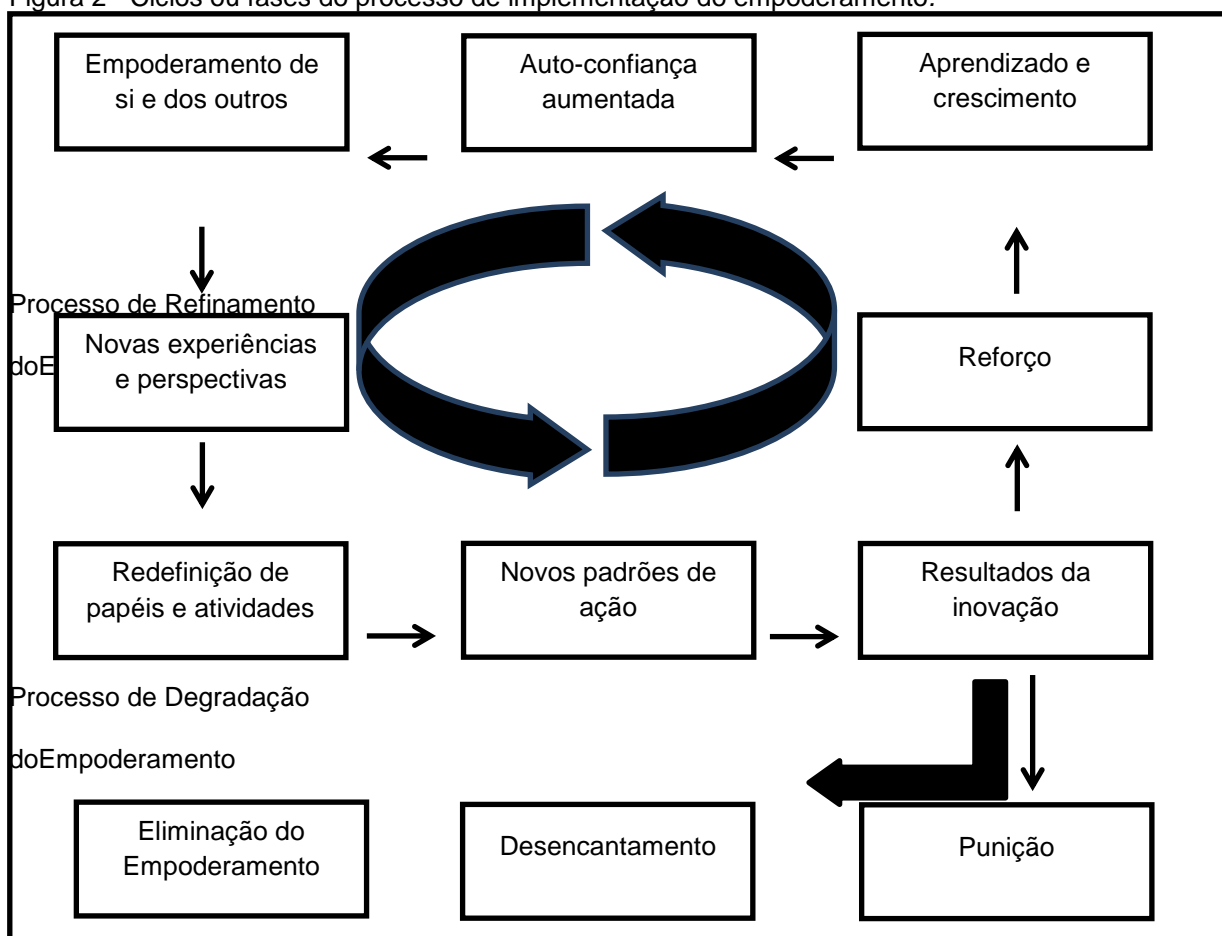
1- A atribuição de tarefas aos subordinados:	Antes de empoderar, o delegante tem que decidir com precisão os deveres que devem ser delegados ao subordinado ou ao grupo de subordinados. A autoridade é delegada de acordo com que se espera dele. A prática usual é listar as funções a serem desempenhadas. Se necessário, as metas a serem atingidas também são enunciadas. Aos colaboradores podem ser atribuídas tarefas tanto em termos de atividades como de resultados. O gerente (delegante) deve comunicar claramente suas expectativas. Aos funcionários competentes e responsáveis podem ser dadas orientações gerais sobre o que precisa ser realizado. As contrapartes menos competentes e responsáveis necessitam de orientações mais específicas. Resumidamente, na primeira etapa do processo de delegação, funções são atribuídas ao subordinado.
2- A transferência de autoridade para realizar o dever	Na segunda etapa do processo de empoderamento, a autoridade é concedida pelo delegante ao seu subordinado. Autoridade deve ser delegada estritamente para executar o dever atribuído. O exercício das funções sofre sério revés quando a autoridade requerida não é delegada junto com o dever.
3- A aceitação da delegação	Nesta terceira fase do processo de empoderamento, o colaborador tem de aceitar ou rejeitar a tarefa atribuída a ele na primeira etapa, juntamente com a autoridade dada na segunda fase. Se os colaboradores se recusam, o delegante tem de fazer novo plano de empoderamento ou pode considerar algum outro subordinado que é capaz e está disposto a aceitar a missão. Por outro lado, o processo de empoderamento irá mover-se para a quarta e última fase, se os primeiros representantes aceitar a designação de trabalho que acompanha a autoridade.
4- Criação da obrigação de responsabilidade	A quarta etapa do empoderamento ou delegação de autoridade é a criação de obrigação por parte do subordinado para desempenhar as funções que lhe são atribuídas de forma satisfatória, usando a autoridade dada. Quando o subordinado aceita a tarefa e a autoridade é dada, a responsabilidade é criada. Ele tem que executar a tarefa, usando a autoridade que lhe foi concedida. O subordinado também é responsável pela conclusão do trabalho atribuído. O delegante tem que ajudar seu subordinado, como e quando necessário.

Fonte: Adaptado Wilkinson (1998)

Conforme se verifica, os chefes que efetuam empoderamento também recebem vários benefícios, sendo o ganho de tempo o maior deles. Isso porque, dada a natureza agitada de trabalho gerencial, o tempo é um bem precioso. Os gerentes também se beneficiam com o desenvolvimento das competências dos subordinados. Com uma força de trabalho mais qualificada, têm mais flexibilidade na tomada de atribuições e são responsáveis por decisões mais eficientes. Gestores que desenvolvem a sua força de trabalho também são propensos a ter alto poder pessoal com o seu pessoal e para ser valorizado pela sua organização (KREITNER, KINICHI, 2006).

No que se refere às etapas para que o processo de empoderamento, seja implementado, devem ser verificados alguns aspectos relacionados ao seu refinamento, bem como a sua degradação, a partir de resultados das fases da que acompanham o processo (OLIVEIRA; ROCHA, 2008), conforme se pode verificar na figura 2.

Figura 2 - Ciclos ou fases do processo de implementação do empoderamento.



Fonte: Oliveira; Rocha (2008, p. 08).

De acordo com a Figura 2, conforme os resultados do processo de empoderamento vão sendo positivos, essa estratégia de gestão ganha reforços e passa a ser difundida, ganhando contornos de crescimento e de refinamento na empresa. Porém, se os resultados obtidos são negativos ou pouco favoráveis, o processo de empoderamento é eliminado (OLIVEIRA; ROCHA, 2008).

Com isso, as empresas podem reduzir a carga excessiva sobre os superiores, ou seja, executivos e gestores de diferentes níveis; proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal para os executivos juniores ou outros colaboradores e criar uma equipe de gerentes experientes e amadurecidos para a empresa, pois o empoderamento atua como uma técnica de gestão de desenvolvimento de recursos humanos. Além disso, o empoderamento ajuda a melhorar o desempenho individual, bem como a eficiência global da empresa (WILKINSON, 1998).

No entanto, antes de delegar autoridade, os subordinados devem ser entender suas funções e responsabilidades. Além disso, o conhecimento dos objetivos e políticas da empresa deve ser fornecido a eles. Isto irá permitir-lhes desempenhar as suas funções no processo de empoderamento (KREITNER; KINICHI, 2006).

A organização também deve levar em conta o princípio da paridade de autoridade e responsabilidade, entendendo que, quando a autoridade é delegada, essa deve ser compatível com a responsabilidade do subordinado. Na verdade, a autoridade e a responsabilidade devem ficar claras para o subordinado de modo que ele vai saber o que deve fazer no âmbito das competências que lhes são atribuídas. Deve haver equilíbrio/paridade ou co-existência entre a autoridade e responsabilidade. Um subordinado não trabalhará de forma eficiente, se a autoridade que lhe foi dada é insuficiente. Por outro lado, se o excesso de autoridade é dado, ele pode abusar da mesma. Para evitar isso, aos subordinados atribuições devem ser dadas autoridade adequada que lhes permita desempenhar as suas funções (WILKINSON, 1998).

Por outro lado, no empoderamento todos devem ter apenas um chefe. Um subordinado deve receber ordens e instruções de um superior e devem ser responsabilizado por um superior apenas. Isto significa que o subordinado não deve ser responsabilizado por mais de um superior. Quando um subordinado é convidado

a relatar a mais de um chefe, isso leva-o à confusão e ao conflito. Uma unidade de comando também elimina a sobreposição e duplicação de trabalho. Com a unidade de comando, não haverá confusão e dificuldade na fixação de prestação de contas (QUINN ; SPREITZER, 1997).

Para muitas organizações aderir a programas de capacitação como o empoderamento a qual os resultados efetivos dependem do comportamento e comprometimento dos funcionários acaba se tornando um grande desafio no que diz respeito a conseguir gerir, desenvolver e sustentar. Além de que ainda há muitos gestores que se sentem ameaçados e com medo de delegar maior autoridade e responsabilidade aos seus subordinados, conseqüentemente estes não se sentem aptos a assumir uma frente de trabalho proativa. Visto isto, a organização deve posicionar-se a fim de oferecer ferramentas para uma melhora real no desenvolvimento da prática do empoderamento. O treinamento e desenvolvimento são mecanismos de gestão que propicia um aumento no senso de competência, responsabilidade, habilidades e comprometermos que são fundamentais para o uso da ferramenta administrativa do empoderamento (SPREITZER; NOBLE; MISHRA; COOKE, 1999).

Embora haja o empoderamento, os subordinados devem ser capazes de entender os limites da autoridade para que eles conheçam a área de sua operação e o grau de liberdade de ação à sua disposição (WILKINSON, 1998).

O empoderamento indica que quando a autoridade é delegada, espera-se que o subordinado vai exercer seu próprio julgamento e tomada de decisões dentro do âmbito de sua autoridade. A ele deve ser dada adequada liberdade para operar dentro de sua autoridade, mesmo à custa de erros. Ele deve encaminhar os problemas para o gerenciamento de nível superior apenas quando for incapaz de tomar decisões. Interferências desnecessárias no trabalho dos empoderados devem ser evitadas. Esta regra normal pode ser dada sob circunstâncias excepcionais. O superior pode interferir no trabalho do seu subordinado e até mesmo retirar as competências delegadas e autoridade, mas o superior toma esta decisão em circunstâncias excepcionais (SPREITZER; DONESON, 2005).

Entretanto há de se criar ferramentas para fomentar o uso do empoderamento, sendo assim o uso bem sucedido deve ser recompensado. Recompensa para a delegação eficaz proporcionará clima ambiente favorável para a sua introdução (LONDON; SMITHER, 1999).

Portanto, o processo de empoderamento quando bem conduzidos, torna um diferencial no que diz respeito a ganho de mais velocidade de resposta quanto a satisfação de clientes internos e externos e na atividade de alto desempenho diária dos processos através de decisões rápidas e embasadas em informações consistentes que garantem um processo eficaz para os resultados da organização (OLIVEIRA; ROCHA, 2008).

## 2.4 VANTAGENS DA APLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE EMPODERAMENTO

Ao se delegar poder, a empresa demonstra que confia no colaborador, dando-lhe informação oportuna e autoridade para encontrar soluções. Desse modo, ele vai ser capaz de resolver problemas e fornecer soluções mais rapidamente do que alguém sem empoderamento (WILKINSON, 1998).

Desse modo, alguns benefícios podem ser gerados quando o colaborador é submetido a estratégias de empoderamento. A criatividade, quando um funcionário se sente valorizado, ele tem mais chances de se envolver em um pensamento crítico e criativo. Ele vai se sentir mais capaz e inspirado para conceber situações em formas não convencionais, o que pode levar a um melhor desenvolvimento do produto ou da prestação do serviço. Quando a empresa capacita um funcionário para pensar por si mesmo e tomar a iniciativa, ele pode encontrar maneiras originais para adicionar valor à empresa, vender seus serviços aos clientes e revisar processos ou políticas que não são mais eficientes. A satisfação no trabalho, o empoderamento proporciona ao empregado um sentido de autonomia, o que irá aumentar a satisfação no trabalho. Ela vai se sentir mais confortável no emprego, porque desenvolve a confiança e um senso de valor. Um funcionário feliz ou satisfeito oferece melhor serviço ao cliente e deixa uma boa impressão da empresa com quem ele fala ou atua. Isso se traduz em crescimento pessoal ou de carreira para o trabalhador e aumento das vendas para a organização. Outro benefício é a tomada de decisão, em um mundo em que a tecnologia muda diariamente e os clientes encontram informações sobre produtos e serviços cada vez mais de diversas maneiras, os funcionários precisam tomar decisões rápidas que beneficiam a operação. Se a empresa gastou tempo e esforço oferecendo treinamento para a tomada de decisão, os funcionários provavelmente irão responder, encontrando novas maneiras de atender às demandas dos clientes. Por fim a lealdade, um

empregado exibe lealdade se ele foi bem treinado, apoiado, respeitado, ouvido e valorizado dentro de uma organização. Com estratégias de empoderamento, os funcionários tornam-se mais propensos a trabalharem duro e a promover a empresa, quando a oportunidade surgir. É também menos provável que eles deixem a empresa (BLANCHARD, 2007).

Desse modo, nas organizações, o empoderamento é uma estratégia capaz de gerar resultados positivos em comparação aos estilos de liderança tradicionais. Seus resultados são notórios, considerando-se que os colaboradores irão se sentir com mais reconhecimento, apresentando superior e, conseqüentemente, refletindo na produtividade (DUARTE; PAPA, 2011).

Por parte da organização é essencial que a mesma deixe bem claro qual sua missão e metas para que o funcionário venha se apropriar destes objetivos e possa ter total comprometimento e envolvimento. Ela também deve estar segura de que seu funcionário está apto, confiante e com vontade de fazer a diferença através de uma participação mais responsável, capaz de se auto gerir e agregar contribuições úteis e tomar decisões importantes em prol de resultados satisfatórios (FORD; FOTTLER, 1996).

Com isso, o processo de empoderamento defende que através dele não se dá mais tarefas aos funcionários e sim tarefas mais enriquecidas, e através deste enriquecimento oferece a ele a oportunidade de ter o controle sobre suas atividades. Já para a organização este enriquecimento de tarefas pode ser um ponto de inicial para a fidelização destes funcionários para com a empresa (NIEHOFF et al, 2001).

Outras vantagens também podem ser apontadas para as organizações que implementam a estratégia de empoderamento, segundo apontam Kreitner e Kinichi (2006):

- a) Alivia o gerente para trabalhos mais desafiadores: A delegação torna possível para os gestores dividirem a carga de trabalho para outras pessoas. Assim, os gestores são aliviados de rotina de trabalho e eles podem se concentrar em funções superiores de gestão, como planejamento, organização e controle.
- b) Leva a motivação aos subordinados: Subordinados são incentivados a dar o seu melhor no trabalho, quando eles têm autoridade com responsabilidade. Eles tomam mais iniciativa e interesse no trabalho e também são cuidadosos e cautelosos. Delegação leva à motivação dos



funcionários e desenvolvimento dos recursos humanos.

c) Facilita a eficiência e ações rápidas: Delegação economiza tempo permitindo que subordinados lidem com os problemas rapidamente. Eles podem tomar decisões de forma rápida dentro de sua autoridade. Não é necessário ir aos superiores para assuntos de rotina. Isso aumenta a eficiência global de uma organização e oferece melhores resultados em termos de produção, volume de negócios e lucro.

d) Melhora a moral dos funcionários: O empoderamento levanta o moral dos subordinados, pois a eles são dadas atribuições e autoridade de apoio. Eles sentem que são funcionários responsáveis. A atitude e as perspectivas dos subordinados em relação ao trabalho atribuído tornam-se mais construtivas.

e) Desenvolve o espírito de equipe: Devido à delegação, uma comunicação eficaz se desenvolve entre os superiores e subordinados. Os subordinados são responsáveis perante os superiores e os superiores são responsáveis pelo desempenho de seus subordinados. Isso traz um melhor relacionamento e espírito de equipe entre ambas as partes.

f) Mantém relações cordiais: Os superiores confiam nos subordinados e lhes dão autoridade necessária. Os subordinados aceitam a sua responsabilidade e isso desenvolve relacionamentos cordiais.

g) Facilita o desenvolvimento gerencial: Empoderamento atua como um campo de treinamento para o desenvolvimento da gestão. Dá oportunidade aos subordinados para aprenderem, para crescerem e desenvolverem novas qualidades e habilidades. Delegação cria gestores e não meros mensageiros.

O empoderamento eficaz pode beneficiar o chefe, o funcionário e a organização. Talvez o benefício mais importante para a empresa é a maior qualidade do trabalho. Isso porque, o empoderamento pode melhorar a qualidade do trabalho, permitindo que os funcionários que têm conhecimento direto de produtos e serviços possam tomar decisões e executar tarefas (RODRIGUES; SANTOS, 2004).

O empoderamento também pode melhorar a motivação dos

funcionários. Os funcionários podem fazer um trabalho melhor, porque sentem uma responsabilidade pessoal pelo resultado, mesmo que a responsabilidade, em última análise, cabe ao indivíduo que fez o empoderamento (KREITNER; KINICHI, 2006).

No Quadro 5 é apresentado algumas 9 atitudes a serem levados em conta para o desenvolvimento eficaz do empoderamento nas organizações em relação a supervisor aos seus subordinados.

Quadro 5 - Atitudes a serem utilizadas em relação a supervisor e funcionários.

A organização / supervisor fornece aos funcionários. . .
1- Informação operacional e comportamental deve ser compartilhada;
2- Dar feedbacks;
3- Percepção e orientação sobre as metas organizacionais;
4- Escolhas comportamentais;
5- Pedidos que minimizem pressão e transmitam autonomia;
6- Fornecer justificativas para as ações;
7- Delegar autoridade;
8- Recursos que permitam o desenvolvimento;
9- Treinamento de autogestão.

Fonte: Adaptado London; Smither (1999).

No Quadro 6 é apresentado algumas características de clima organizacional que deve ser criado em uma organização que utiliza o empoderamento.

Quadro 6 - Clima organizacional criado pela organização.

A organização / supervisor cria um ambiente onde. . .
1- Haja a interação de todos os funcionários diretamente;
2- Os objetivos devem ser definidos por quem a de fazer;
3- As equipes e os indivíduos são responsáveis por suas ações e decisões;
4- Haja recompensa na utilização de novos conhecimentos e habilidades sobre trabalho;
5- Todos deveram receber treinamentos;
6- Gerentes e funcionários são responsabilizados para o aprendizado contínuo.

Fonte: Adaptado London; Smither (1999).

No Quadro 7 é apresentado algumas atitudes a serem conduzidas pelos funcionários que aderiam ao processo de empoderamento.

Quadro 7 - Atitudes esperadas dos funcionários.

A organização / atitudes dos funcionários...
1- Responsabilidade em reconhecer suas necessidades de desenvolvimento;
2- Assumir a responsabilidade pelo seu aprendizado;
3- Procurar seus feedbacks de desempenho;
4- Fazer auto avaliação de suas competências atuais e futuras;
5- Estar atento a oportunidades de crescimento;
6- Definir metas de desenvolvimento, avaliar o seu progresso, e ajustar seus objetivos.

Fonte: Adaptado London; Smither (1999).

Sendo assim a utilização do empoderamento nas organizações traz vantagens para ambos os interesses, da organização e dos funcionários. As vantagens em se trabalhar em um ambiente empoderado são de que os funcionários

primeiro saem da alienação de suas funções robóticas e não pensantes e passam a participar de uma cultura organizacional inovadora voltada para a tomada de decisão rápida, planejamento, execução e responsabilidade mutua em fim, ganham mais autonomia e autoridade, tornam-se membros efetivamente participantes e pensantes nos processos, despertando um espírito empreendedor e uma ambiente proativo, em busca de realizar as expectativas pessoais e organizacionais (OLIVEIRA; KROM, 2009).

As consequências da implementação desta ferramenta administrativa traz benefícios imensos e abrangem toda a organização, porém só trará resultados positivos se for levado a sério por todos os níveis organizacionais e que principalmente seja apoiado pela alta administração, que será responsável pelo preparo e incentivo dos demais funcionários quanto à prática do empoderamento e a importância da utilização visando à busca da concretização de resultados positivos das metas e objetivos estabelecidos pela organização (SANTANA; SANTOS)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A palavra método vem do grego *methodos* (caminho) e refere-se ao meio utilizado para atingir um determinado objetivo. Científico, por sua vez, é o adjetivo ligado à palavra ciência (um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados para a produção de conhecimento) (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

O método científico, portanto, refere-se à série de passos que devem ser seguidos para obter conhecimento válido a partir do ponto de vista científico, utilizando ferramentas que são confiáveis. O que torna este método científico é minimização da influência da subjetividade do pesquisador no trabalho (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Este capítulo busca apresentar o percurso metodológico, guiado pelo método científico, a ser adotado para a realização do estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Em relação aos fins de investigação, pode-se enquadrar a pesquisa como sendo descritiva.

a) Pesquisa descritiva: Envolve observar e descrever o comportamento de um sujeito ou fenômeno sem influenciá-lo de alguma forma. Na pesquisa descritiva, desse modo, não há nenhuma manipulação das variáveis, estão apenas observadas e descritas tal como ocorrem em seu ambiente natural (GIL, 2002). Na pesquisa descritiva, [...] aborda quatro aspectos: descrição, registros, análise, e interpretação de fenômenos atuais [...] sem a interferência do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 06).

Do ponto de vista dos meios de investigação, o estudo pode ser enquadrado como pesquisa bibliográfica e de campo.

b) Pesquisa bibliográfica: A pesquisa bibliográfica é a pesquisa que tem por finalidade levar o pesquisador a conhecer a fundo o seu tema, a partir de obras já publicadas. Com isso, poderá ter uma visão mais abrangente em relação ao assunto em estudo. Refere-se à primeira fase de qualquer investigação e é desenvolvida a partir de fontes diversas, como livros, revistas, jornais, artigos e obras acadêmicas (GIL, 2002).

Cervo e Bervian (2002, p. 65), sobre este tipo de pesquisa, afirmam:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Com este direcionamento, a pesquisa bibliográfica que será realizada tem como meta destacar informações de outras obras, conforme se identifica no Quadro 8.

Quadro 8 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

<b>Assuntos</b>	<b>Autores</b>	<b>Temas abordados</b>
Empoderamento	Sant'anna; Paschoal; Gosendo (2012). Spreitzer (2007) Rodrigues; Santos (2004) Oliveira; Krom (2009) Vey; Campbell (2004) Kreitner, Kinichi (2006) Lord; Hutchison (1993) Vezzoni et al (2013) Duarte; Papa (2011) Spreitzer (1996) Banquero (2012)	Conceito Origem Importância Tendências Vantagens
Dimensões do empoderamento	Ford; Fottler (1996) London; Smither (1999). Borghei; Jandaghi; Matin; Dastani (2010) Rodrigues; Santos (2004). Spreitzer (2007). Spreitzer (1996) Spreitzer; Doneson (2005) Souza; Mello (2009) Spreitzer; Janasz; Quinn (1999) Quinn; Spreitzer (1997) Vey; Campbell (2004)	Definição Perspectivas Tipos Estados psicológicos
Etapas de implementação do empoderamento	Kreitner, Kinichi (2006) Wilkinson (1998) Oliveira; Rocha (2008) Quinn; Spreitzer (1997) Spreitzer; Noble; Mishra; Cooke (1999) Spreitzer; Doneson (2005) London; Smither (1999)	Caracterização Tipos Formas Objetivos
Vantagens da aplicação das estratégias de empoderamento	Wilkinson (1998) Blanchard (2007) Duarte; Papa (2011) Ford; Fottler (1996) Niehoff; et al (2001) Kreitner e Kinichi (2006) Rodrigues; Santos (2004) London; Smither (1999) Oliveira; Krom (2009) Santana; Santos	Definição Benefícios Vantagens Atitudes

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

b) Pesquisa de campo: Entende-se por pesquisa de campo, o tipo de

estudo que objetiva levantar conhecimento, informações ou dados em relação ao problema em questão, da forma como eles ocorrem de forma espontânea em *locus* onde se encontram (OLIVEIRA, 1997).

Com este direcionamento, a pesquisa será de campo, pois a pesquisadora se deterá em buscar ou coletar as informações no ambiente de estudo, onde se encontram os sujeitos da pesquisa.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

O estudo será desenvolvido em uma empresa do segmento de impressões gráficas. Fundada em junho de 2008, na cidade de Criciúma, conta com cerca de 72 colaboradores e sua localização estratégica propicia suprir as demandas da região sul do país, com foco em *serviços especializados* de impressão em grandes tiragens. Sua matriz encontra-se em São Paulo e faz parte de um dos maiores e mais modernos parques gráficos da América Latina. A filial de Criciúma conta com 70 colaboradores.

Frente a isso, a pesquisa considerará como população o universo dos colaboradores que atuam em funções estratégicas de liderança na empresa.

Desse modo, considera-se como população para esta pesquisa, o universo dos 10 colaboradores atuantes em funções de líderes na empresa.

Em relação ao tempo de desenvolvimento do estudo, este será 20 dias, entre 1º e 20 de abril de 2015. A extensão da pesquisa será a filial da empresa do município de Criciúma-SC. A unidade de amostragem refere-se aos departamentos organizacionais, enquanto o elemento a ser considerado é o funcionário que responde como líder dos departamentos.

A seguir, encontram-se representada a forma de estruturação de como será efetuada a coleta dos dados.

Quadro 9 - Estruturação da coleta de dados na população-alvo.

Objetivo	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Conhecer as estratégias de empoderamento utilizadas pelos gestores de uma gráfica localizada no município de Criciúma, Santa Catarina.	1º a 20 de abril de 2015	Criciúma – SC	Departamentos da empresa	Todos os colaboradores

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

Com base nessa população-alvo, serão considerados como todos os 31 colaboradores que respondem por funções de liderança nos diversos departamentos da empresa em estudo.

Sobre amostra, afirmam Lakatos e Marconi (2010, p. 83): “[...] uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), ou seja, um subconjunto do universo” Frente a isso, por ser uma população relativamente pequena, a pesquisa irá assumir a característica de censo.

Numa pesquisa científica, um censo pode ser desenvolvido quando a totalidade de respondentes ou sujeitos da população investigada podem ser contatados. Este tipo de técnica é recomendado por ocasião de população ou universo considerado ter poucas pessoas (AAKER; KUMAR; DAY, 1998).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a realização do estudo, serão utilizados dados primários. Os dados primários, em um estudo científico, referem-se a dados e informações que são levantados ou obtidos pelo próprio investigador. Na verdade, os dados primários não foram ainda gerados, processo que é realizado pelo pesquisador (CERVO; BERVIAN, 2002).

Para a coleta dos dados primários, o instrumento a ser utilizado será realizada uma entrevista em profundidade.

Este tipo de procedimento refere-se à coleta de informações através de uma conversa dirigida com os sujeitos envolvidos, buscando-se levantar informações sobre o que é investigado (LAKATOS; MARCONI, 2010).

De acordo com o objetivo pretendido com a entrevista em profundidade, ela pode ou não ser estruturada através de um questionário previamente desenvolvido (CERVO; BERVIAN, 2002).

Dessa forma, para a realização da entrevista, será utilizado um questionário. Sobre esta técnica, Gil (2002, p. 48) afirma:

Os questionários caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as

conclusões correspondentes aos dados coletados.

O questionário será composto de questões abertas, a ser aplicado diretamente no local de trabalho dos envolvidos na amostra (APÊNDICE A).

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Depois da etapa da entrevista em profundidade, os dados coletados serão analisados utilizando-se a abordagem qualitativa.

A abordagem qualitativa é definida por Oliveira (1999, p. 115):

Significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coletas de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Desse modo, após o trabalho de campo, o relato dos respondentes será analisado por meio da abordagem qualitativa.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por todo o exposto, no Quadro 11 pode-se verificar a síntese dos procedimentos metodológicos a serem seguidos para se realizar o estudo.

Quadro 10 - Síntese dos procedimentos metodológicos.

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Procedimentos de coleta dos dados	Técnica de análise dos dados
Identificar o perfil dos respondentes	Descritiva	Pesquisa de Campo	Primários	Questionário	Qualitativa
Identificar as oportunidades de ascensão profissional oferecida pela empresa	Descritiva	Pesquisa de campo	Primários	Questionário	Qualitativa
Descrever os métodos de disseminação dos objetivos e metas organizacionais	Descritiva	Pesquisa de campo	Primários	Questionário	Qualitativa
Descrever como ocorre o processo de delegação de poder na empresa	Descritiva	Pesquisa de campo	Primários	Questionário	Qualitativa

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta sessão serão apresentadas às análises dos dados coletados através da presente pesquisa, a fim de abordar o perfil dos respondentes e o nível de empoderamento dos colaboradores, tal como o estímulo ao empoderamento, o empoderamento em si e o estado psicológico.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Esta seção tem como objetivo identificar o perfil dos colaboradores participantes da presente pesquisa. Será destacado na apresentação a seguir o gênero, faixa etária, o tempo que os colaboradores trabalham na empresa, bem como, o grau de escolaridade e o cargo que ocupam dentro da organização.

A Tabela 1 apresenta o gênero dos participantes da pesquisa *versus* a faixa etária.

Tabela 1 – Gênero *versus* Faixa Etária.

<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Erro padrão da média</b>
Masculino	23	31,17	8,133	1,696
Feminino	8	30,25	7,924	2,801

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível observar na Tabela 1, que há uma predominância no gênero masculino (23 - 74,19%) com idades entre 31 e 32 anos e uma média de 31,17 anos em relação ao gênero feminino (8 - 25,81%) que varia entre 30 e 31 anos e uma média de idade de 30,25 anos. Ambos os gêneros são bem próximos quanto à idade, porém desigual quando comparado ao número de colaboradores que atuam na empresa em estudo.

Já a Tabela 2, é apresentado o gênero dos participantes *versus* o tempo de atuação na empresa.

Tabela 2 – Gênero *versus* Tempo de Empresa.

<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>Média/Anos</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Erro padrão da média</b>
Masculino	23	3,85	2,39883	,50019
Feminino	8	3,20	1,50132	,53080

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com Tabela 2, pode-se identificar que o gênero masculino atua na empresa entre 3 a 4 anos e apresenta 3,25 média/anos de atuação na empresa, e o gênero feminino atua na empresa entre 3 e 4 anos e apresenta uma média de 3,20

média/anos. Com isto, pode-se afirmar que há uma pequena predominância de tempo de trabalho do gênero masculino.

Sendo assim, na Tabela 3 apresenta o grau de escolaridades dos colaboradores participantes em relação ao seu gênero.

Tabela 3 - Grau de escolaridade *versus* Gênero

Grau de Escolaridade	Gênero		Total
	Masculino	Feminino	
Ensino fundamental completo	0	1	1
Ensino médio incompleto	0	1	1
Ensino médio completo	19	3	22
Ensino superior incompleto	3	1	4
Ensino superior completo	1	2	3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>31</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando a Tabela 3, é possível identificar que o gênero masculino com 23 respondentes se concentra em apenas três graus de escolaridades sendo o predominante o ensino médio completo (19), seguido de ensino superior incompleto (3) e ensino superior completo com apenas (1) colaborador. Ao contrário se observa no gênero feminino que apresentou respondentes em cinco graus de escolaridades sendo também o predominante o ensino médio completo (3), ensino superior (2) seguido de ensino fundamental completo, ensino médio incompleto e ensino superior incompleto todos com (1) respondente. Vale ressaltar que apesar da grande diferença entre o número de respondentes entre gêneros, o gênero feminino apenas com (8) apresentou uma maior quantidade de respondentes com ensino superior completo (2) em relação ao gênero masculino que com (23) apenas (1) apresentou ensino superior completo. Dando continuidade a pesquisa a seguir será apresentada a Tabela 4, que mostra a relação entre cargo ocupado *versus* grau de escolaridade.

Tabela 4 - Cargo ocupado na empresa *versus* Grau de escolaridade.

Cargos Ocupados na Empresa	Grau de Escolaridade					Total
	Ensino fundamental completo	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	
Administrativo e Financeiro	0	0	0	0	1	1
Assistente de CTP	0	0	0	0	1	1
Auxiliar de Acabamento	0	1	6	0	0	7
Auxiliar de Expedição	0	0	2	0	0	2

Continua.

Cargos Ocupados na Empresa	Grau de Escolaridade					Total
	Ensino fundamental completo	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	
Auxiliar de Impressão	0	0	3	2	0	5
Auxiliar de Produção	1	0	0	1	0	2
Impressor Gráfico	0	0	2	1	0	3
Líder de Acabamento	0	0	1	0	0	1
Líder de CTP	0	0	0	0	1	1
Líder de Expedição	0	0	1	0	0	1
Líder de Impressão	0	0	1	0	0	1
Operador de grampo	0	0	2	0	0	2
Portaria	0	0	1	0	0	1
Porteiro	0	0	1	0	0	1
Trainee de Rotativa	0	0	2	0	0	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>31</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com dados apresentados na Tabela4, a predominância do grau de escolaridade e cargo está no ensino médio completo (22) e o cargo de auxiliar de acabamento (6), auxiliar de impressão (3), auxiliar de expedição, impressor gráfico, operador de grampo e *trainee* de rotativa (2), seguido de líder de acabamento, líder de expedição e líder de impressão (1). Quanto ao grau de escolaridade de ensino superior incompleto apresentou um total de 4 respondentes nos seguintes cargos: auxiliar de impressão (2), auxiliar de produção (1) e impressor gráfico (1). No que diz respeito ao ensino superior completo (3) pode-se perceber que quanto aos cargos apresentaram o administrativo financeiro (1), assistente de CTP (1) seguido de auxiliar de CTP (1).

Após analisar o perfil dos respondentes da presente pesquisa, percebeu-se que dos 31 respondentes 23 são homens e 8 mulheres, ambos têm média de idades entre 30 e 31 anos e atuam na empresa entre 3 e 4 anos.

O grau de escolaridade dos respondentes é na maioria de ensino médio completo, ensino superior incompleto e ensino superior completo. Os cargos que apresentam maior nível de escolaridade são com ensino superior completo o

administrativo e financeiro, líder de CTP e auxiliar de CTP, seguido de ensino médio completo com a maior frequência no cargo de auxiliar de acabamento.

## 4.2 NÍVEL DE EMPODERAMENTO DOS COLABORADORES

A palavra chave para o conceito do empoderamento é a relevância, conhecer as habilidades dos funcionários e dar-lhes autonomia, deixa-los praticar o autogerenciamento, tomar suas próprias decisões no que diz respeito ao domínio de suas funções, deixa-los se auto direcionar quanto as decisões sobre como e quando fazer seu próprio trabalho. Por fim é essencial deixar a cerca de suas responsabilidades na participação dos resultados e contra partida fornecer maior acesso as informações, oportunidades e recursos (SPREITZER, 2007).

A seguir serão apresentadas as seções que abordam os resultados coletados, sendo divididas em nível de conhecimento da organização e estímulo ao empoderamento.

### 4.2.1 Nível de conhecimento da organização

Empoderamento significacriar ações nas organizações que visam à busca da autonomia os seus colaboradores nas tomadas de decisões, de maneira que essas decisões possam ser tomadas levando em consideração a cultura e as diretrizes organizacionais. O empoderamento trabalha alinhando com a definição de objetivos gerais e de políticas gerenciadas pelo colaborador que recebeu delegação de poderes (VEZZONI et al, 2013).

Nas seções a seguir serão apresentados os resultados obtidos, sendo sequenciado na divisão de conhecimento da missão da empresa, conhecimento da atividade industrial da empresa e conhecimento do nível hierárquico mais alto da empresa.

#### *a) Conhecimento da missão da empresa*

O objetivo desta seção é compreender o quanto os colaboradores da empresa em estudo conhecem a missão da organização. Segundo Borghei;

Jandaghi; Matin eDastani(2010, p.1169) “organizações definem missão, visão, objetivos e valores de trabalho para os funcionários e altera os seus pontos de vista sobre as atividades de trabalho e emprego e ainda reforça o pensamento sistêmico”. Diante disso, a missão da empresa em estudo é “Nossa missão nasce da responsabilidade de criar e gerar projetos que dinamizem o bem-estar e o crescimento de todos”.

A Tabela 5 apresenta as frequências referente ao conhecimento dos colaboradores sobre a missão da empresa.

Tabela 5 - Frequência quanto ao conhecimento dos colaboradores da missão da empresa.

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
16	15	31
51,61%	48,39%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber na Tabela 5, que os colaboradores se apresentaram divididos quanto à compreensão da missão da empresa. Os resultados indicam que 51,61% afirmam conhecer a missão da empresa.

Partindo destas premissas, no mesmo questionamento foi solicitado que cada respondente justificasse sua resposta a partir daquilo que conheciam ou não da missão.

O Quadro 11 apresenta as respostas daqueles que afirmaram desconhecer a missão da empresa.

Quadro 11 - Respostas dos colaboradores quanto ao desconhecimento da missão da empresa.

<b>Desconhece a missão da empresa</b>	
✓ Não sei. Não me falaram (R1)	✓ Não (R15)
✓ Nunca falaram (R2)	✓ Não sei (R21)
✓ Não lembro (R5)	✓ Não sei (R24)
✓ Não (R6)	✓ Não (R28)
✓ Nunca me foi dito (R7)	✓ Não (R29)
✓ Não me foi dito (R11)	✓ Não (R30)
✓ Não sei (R13)	✓ Não tenho ideia (R31)
✓ Não sei (R14)	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber que as opiniões foram curtas e diretas “não sei”, “não”, porém teve aqueles que destacaram que “nunca me falaram” (R1, R2, R7, R11) e o R31 que destacou que “*não tenho ideia*”, dentro destes 15 respondentes há de ser fazer uma observação quanto ao período de atividade na organização, pois apenas o R15 e R28 são novatos, apresentam 3 meses e 4 meses respectivamente de atividade na empresa os demais respondentes atuam entre 1 e 7 anos de trabalho. Essas evidências indicam que a empresa não tem a prática de socializar

formalmente sua missão para os colaboradores. Essa afirmação é justificada, nas respostas dos respondentes que afirmaram que conheciam a missão da empresa na análise a seguir.

Neste sentido, é possível observar a seguir a opinião dos respondentes que afirmaram conhecer a missão da empresa.

Quadro 12 - Respostas dos colaboradores que conhecem a missão da empresa.

<b>Conhece a atividade industrial da empresa</b>
<p><b>- Percebe somente a atividade-fim da empresa (3Respostas)</b></p> <p>Passar <u>informação</u> impressa (R3)          Produzir <u>encartes, panfletos</u> visando a comunicação da área comercial e industrial da sociedade em geral (R9)  <u>Impressão</u> (R25)</p> <p><b>- Oferecer produtos de qualidade (9 Respostas)</b></p> <p>Produtos com <u>qualidade e responsabilidade</u> (R4)          Levar ao cliente sempre <u>o melhor</u> (R10)          Serviços <u>de qualidade</u> (R12)  <u>Impressão e produção</u> de artigos de <u>qualidade</u> (R17)          Qualidade de <u>impressão e satisfação do cliente</u> (R18)  <u>Impressão de qualidade</u> (R19)          Serviços <u>de qualidade e pontualidade</u> (R22)  <u>Impressão de qualidade</u> proporcionando a satisfação dos clientes quanto aos serviços oferecidos (R26)          Oferecer <u>serviços de qualidade</u> (R27)</p> <p><b>- Garantir a satisfação do cliente (3 Respostas)</b></p> <p><u>Satisfação</u> do cliente (R16)  <u>Satisfação do cliente</u> através de produtos de qualidades e pontualidade (R20)  <u>Satisfação do cliente</u> (R23)</p> <p><b>- Confiança, responsabilidade, pontualidade e agilidade (1 Respostas)</b></p> <p>Sua missão é para com o cliente ser <u>confiável, responsável, pontual, ágil</u>, mostrando para o cliente que seu material está em boas mãos dando melhor impressão (R8)</p>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar as respostas daqueles que seguramente afirmaram conhecer a missão da empresa, foi possível categorizar em quatro categorias, a saber:

- Aqueles que percebem somente a atividade-fim da empresa (3Resp.);
- Aqueles que enxergam que a empresa existe para oferecer produtos de qualidade (9 Resp.);
- Aqueles que enxergam que a empresa existe para garantir a satisfação do cliente (3 Resp.);
- Aqueles que enxergam que a empresa existe para garantir a Confiança, responsabilidade, pontualidade e agilidade (1 Resp.).

Diante destas afirmações, é perceptível que há opiniões distintas a respeito da missão organizacional. Esse fato indica que, conforme destacado anteriormente, há falta de clareza quanto à missão da empresa em questão já que como é possível observar que nenhum respondente soube expressar a resposta correta quanto à missão e sim através de sua observação pessoal criar uma opinião própria de qual seria a missão da empresa na qual trabalham.

*b) Conhecimento da atividade industrial da empresa*

O propósito desta seção é captar o que os respondentes da pesquisa entendem como atividade industrial da empresa em estudo. Segundo SINDGRAF (2015) “em relação ao Enquadramento do Setor Gráfico, levando em consideração que todo produto impresso que contemple as etapas de pré-impressão - impressão – acabamento, independente do suporte ou base em que for impresso é um produto das Indústrias Gráficas”.

A Tabela 6 retrata as frequências relacionadas aos respondentes quanto ao conhecimento da atividade industrial da empresa.

Tabela 6 -Frequência quanto à atividade industrial da empresa.

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
30	01	31
96,77%	3,23%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando as respostas da Tabela 6, é compreendido que a maior totalidade (96,77%) de respondentes afirma conhecer a atividade industrial da empresa.

A partir de então no mesmo questionário foi requerido que o colaborador descrevesse de acordo com seu conhecimento ou não sobre a atividade industrial da empresa em estudo.

O Quadro a seguir apresenta as respostas daqueles que não apresentaram conhecimento sobre a atividade industrial da empresa.

Quadro 13 -Respostas dos colaboradores quanto ao desconhecimento à atividade industrial da empresa.

<b>Desconhece a atividade industrial</b>
✓ Não. (R4)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível contatar que apenas um (1) respondente afirmou não conhecer a atividade industrial da empresa, e em sua descrição limitou-se a resposta direta “não”.

Sendo assim, no Quadro a seguir apresentam-seas respostas daquelesque afirmam conhecer a atividade industrial da empresa.

Quadro 14 -Respostas dos colaboradores que conhecem a atividade industrial da empresa.

<b>Conhece a atividade industrial</b>
<p><b>- Percebe somente como atividade de produção (6Respostas)</b></p> <p>Para <u>fazer</u> livro e panfletos. (R1)  <u>Gráfica, produção</u> de material impresso. (R2)  <u>Produzir</u> materiais como livros, revistas, encartes em geral. (R4)  A empresa produz livros, revistas etc. (R6)  Produzir encartes e livros. (R7)  <u>Produção</u> de encartes, livros e impressos em diversos. (R24)</p> <p><b>- Percebe apenas como atividade de impressão (17 Respostas)</b></p> <p><u>Rodar</u> panfletos, revistas e livros. (R5)  Mídia <u>impressa</u>, propaganda de produtos e marcas de seus clientes aos respectivos consumidores. (R8)  <u>Impressão</u> de materiais. (R9)  Gráfico, <u>impressão</u>. (R11)  <u>Impressão</u> de livros, encartes e revistas. (R13)  Materiais <u>impressos</u>. (R14)  <u>Impressão</u>. (R15)  <u>Impressão</u>. (R16)  <u>Impressão</u> de materiais. (R20)  Produção de <u>impressos</u>. (R21)  Para <u>impressão</u> de revistas, encartes e livros. (R22)  Ramo de <u>impressão</u>. (R23)  <u>Impressão</u> de materiais. (R27)  <u>Impressão</u>e distribuição de materiais. (R28)  <u>Imprimir</u> livros, encartes e outros. (R29)  <u>Impressão</u> de livros, revistas e tabloides. (R30)  Trabalha com <u>impressão</u> de mídias. (R31)</p> <p><b>- Reconhece como impressão e acabamento. (2 Respostas)</b></p> <p><u>Impressão e acabamento</u>. (R18)  <u>Impressão e acabamento</u>. (R26)</p> <p><b>- Reconhece apenas como um setor. (3 Respostas)</b></p> <p><u>Propaganda e mídia</u> impressa (R10)  <u>Gráfico</u>. (R17)  Ramo <u>Gráfico</u>. (R19)</p> <p><b>- Percebe apenas a atividade de passar informação. (1 Respostas)</b></p> <p>Para gerar empregos e <u>informar</u> a população com informativos, livros, panfletos, revistas entre outros. (R3)</p> <p><b>- Reconhece como Pré- impressão, impressão e acabamento. (1 Respostas)</b></p> <p><u>Pré- impressão, impressão e acabamento</u>. (R12)</p>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.



Ao examinar as respostas daqueles que seriamente afirmam conhecer a atividade industrial da empresa, foi viável categorizar em seis categorias, sobre:

- a) Percebe somente como atividade de produção (6 Resp.);
- b) Percebe apenas como atividade de impressão (17 Resp.);
- c) Reconhece como impressão e acabamento (3 Resp.);
- d) Percebe apenas a atividade de passar informação (1 Resp.);
- e) Reconhece como Pré-impressão, impressão e acabamento (1 Resp.).

Ao analisar estas descrições é possível perceber uma disparidade de conhecimento sobre a atividade industrial da empresa. Esta observação indica que não há uma gestão onde se destaque os reais objetivos operacionais da indústria gráfica, pois apenas um (1) respondente (R12) soube descrever a resposta correta, os demais emitiram suas próprias conclusões sobre o assunto levando em considerações suas percepções pessoais do que seria a atividade industrial praticada pela empresa em questão.

#### *c) Conhecimento do nível hierárquico mais alto da empresa*

O objetivo desta sessão é observar o quanto de conhecimento os colaboradores da empresa em estudo possuem em relação ao nível hierárquico mais alto da organização. Segundo Wilkinson (1998), os subordinados devem ser capazes de entender os limites da autoridade para que eles conheçam a área de sua operação e o grau de liberdade de ação à sua disposição. Sendo assim na empresa em estudo o nível hierárquico mais alto é denominado como Diretor.

A Tabela 7 apresenta as frequências referentes ao conhecimento dos colaboradores quanto ao nível hierárquico mais alto da empresa.

Tabela 7 - Frequência quanto ao nível hierárquico mais alto da empresa.

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
31	0	31
100%	0%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Como se pode observar na Tabela 7, os colaboradores estão cientes quanto à organização hierárquica mais alta estabelecida pela empresa em estudo, pois 100% das respostas apresentaram afirmação positiva. Sendo assim, no mesmo questionamento foi solicitado que cada respondente denominasse como é chamado o cargo de nível hierárquico mais alto da empresa.

No Quadro 15 apresenta as respostas daqueles que afirmam saber identificar qual é o nível hierárquico mais alto da empresa.

Quadro 15 - Respostas dos colaboradores que conhecem o nível hierárquico da empresa.

<b>Conhece o nível hierárquico da empresa</b>		
<b>- Reconhece como Diretor. (28 Respostas)</b> Diretor (R2) Diretor (R3) Diretor (R4) Diretor (R5) Diretor da empresa (R6) Diretor (R7) Diretor (R9) Diretor (R10) Diretor (R11) Diretor (R12) Diretor (R13) Diretor da Empresa (R14)	Diretor (R16) Diretor (R17) Diretor (R18) Diretor (R19) Diretor (R20) Diretor (R21) Diretor (R22) Diretor (R23) Diretor (R24) Diretor (R25) Diretor (R26) Diretor (R27) Diretor (R28)	Diretor (R29) Diretor (R30) Diretor (R21)  <b>- Reconhece como Gerente. (3Respostas)</b> Gerente (R1) Gerente Geral, eu creio. (R8) Gerente (R15)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar as respostas dos respondentes pode-se categorizar as respostas em duas categorias, a saber:

- a) Diretor (28 Resp.);
- b) Gerente (3Resp.).

Perante estas afirmações, é visível que a empresa trabalha com a categorização de cargos e deixa claro o nível hierárquico da organização, pois 28 respondentes (90,32%) dos 31 respondentes afirmaram corretamente como é chamado o nível hierárquico mais alto da empresa e apenas 3 Respondentes (9,68%) responderam equivocadamente a pergunta, podendo assim analisar esta pequena minoria e levar em consideração uma possível falta de atenção e comprometimento com as informações passadas pela empresa em estudo.

#### 4.2.2 Estímulo ao empoderamento

A abordagem das seções a seguir será para conhecer de que forma a empresa oferece um ambiente de trabalho que estimule a aprendizagem e a atividade nas funções exercidas pelos colaboradores, afim de delimitar os resultados para análise. Segundo Kreintner e Kinichi (2009), o empoderamento significa criar um ambiente onde os colaboradores possam estar equipados e encorajados a tomarem decisões de maneira autônoma e de sentirem que estão no controle dos resultados pelos quais são responsáveis. Isso significa abrir a porta para o pensamento de

grupo e de incentivo à inovação.

Nas próximas seções serão apresentados os resultados obtidos de maneira a abordar o estímulo para aprimorar a aprendizagem individual, importância da participação dos colaboradores nas tomadas de decisões da empresa, conhecimento sobre o que acontece no departamento ou setor, grau de envolvimento dos colaboradores no processo de criação de metas, sendo ainda abordada a auto percepção da capacidade para realizar o trabalho com segurança e nível de participação com sugestões de melhorias no ambiente de trabalho.

#### a) Estímulo da empresa para aprimorar a aprendizagem individual.

O objetivo desta seção é identificar de que maneira os colaboradores respondentes são ou não estimulados na empresa para aprender sempre, independente se o que vão aprender vai interferir ou não no seu trabalho. Segundo Souza e Mello (2009), a representação do empoderamento vai além de sentimento e conscientização. A perspectiva de troca social, poder social através de trabalhar o fortalecimento de um indivíduo serve como uma corrente onde o exemplo propicia o espelho para que outros do mesmo grupo sintam-se estimulados, fortalecidos e encorajados a buscarem mais oportunidades de crescimento.

A Tabela 8 apresenta a frequência referente ao estímulo de buscar ao aprimoramento da aprendizagem individual por parte da empresa em relação aos colaboradores.

Tabela 8 - Frequência das respostas quanto ao aprimoramento à aprendizagem individual.

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
16	15	31
51,61%	48,39%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da análise da Tabela 8, é perceptível que os respondentes apresentam uma divisão clara em relação à percepção de estar sendo estimulado pela empresa ou não. Os resultados sustentam a afirmação de que 51,61% dos colaboradores se sentem estimulados e 48,39% não tem esta mesma opinião.

Sendo assim, a referente pesquisa solicitou aos respondentes a justificarem suas respostas quanto à existência de estímulo de aprendizagem no ambiente de trabalho. No Quadro a seguir têm-se as respostas daqueles que

afirmaram não se sentirem estimulados no seu dia a dia de trabalho para buscarem a aprendizagem individual.

Quadro 16 - Respostas dos colaboradores que não se sentem estimulados ao aprendizado.

<b>Não se sentem estimulados ao aprendizado pela empresa</b>
<p><b>Percebem que não há oportunidade(4Respostas).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não! Porque <u>não tenho oportunidade</u> (R1);</li> <li>✓ Não (R2);</li> <li>✓ <u>Não é sempre</u> (R5);</li> <li>✓ Não (R10).</li> </ul> <p><b>Percebem a falta de pessoas qualificadas(1Resposta).</b></p> <p>Não, faltam suporte e <u>pessoas qualificadas</u> (R4)</p> <p><b>Percebem a falta de incentivo por meio Curso de aperfeiçoamento (4Respostas).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não. Não temos nenhum tipo de curso, treinamento ou algo do tipo. (R9)</li> <li>✓ Não há uma política interna que estimule o aprendizado generalizado ou não. Somos operacionalizados a praticarmos nossas funções de acordo com o esperado nas nossas funções. (R12)</li> <li>✓ Não existe nenhum <u>tipo de incentivo a estudo ou aperfeiçoamento</u> das atividades exercidas. (R16)</li> <li>✓ <u>Não há nenhuma plataforma de incentivo</u> e desenvolvimento dentro da empresa. (R19)</li> </ul> <p><b>Buscam o próprio conhecimento sobre suas atividades(4Respostas).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprendo sobre <u>minhas atividades</u>. (R30)</li> <li>✓ Faço o meu trabalho e só me ensinam <u>atividades relacionadas</u> a ele. (R11)</li> <li>✓ Não. Mas <u>procuro buscar conhecimento</u> para prosperar nas minhas atividades. (R7)</li> <li>✓ <u>Só aprendo sobre meu trabalho</u>, quando há alguma mudança de procedimento. (R29)</li> </ul> <p><b>Percebem que há deficiências operacionais e não estímulos(2Respostas).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conforme a necessidades da empresa acabamos ajudando a outros colegas em outras funções não que isto seja uma forma de estímulo para os funcionários, mas sim <u>necessidade de resolução de algum problema da empresa</u>. (R14)</li> <li>✓ <u>Não tem estímulo e sim a necessidade de suprir deficiências de funcionários</u>. (R24)</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A partir destas respostas é perceptível a negativa de haver algum procedimento relacionado ao incentivo de aprendizado individual na empresa. Através destas foi possível fazer a categorização em cinco linhas de entendimento, a saber:

- a) Percebem que não há oportunidade (4 Resp.);
- b) Percebem a falta de pessoas qualificadas (1 Resp.);
- c) Percebem a falta de incentivo por meio Curso de aperfeiçoamento (4Resp.);
- d) Buscam o próprio conhecimento sobre suas atividades (4 Resp.);
- e) Percebem que há deficiências operacionais e não estímulos (2 Resp.).

É possível perceber através das respostas que alguns simplesmente enfatizaram não ter oportunidade oferecida pela empresa (R1, R2, R5 e R10), já um único respondente (R4) não vê pessoas qualificadas para a prática de suas funções

levando-o a entender que não existe estímulo ao aprendizado na empresa em estudo, outros (R9, R12, R16 e R19) sentem a falta de estímulo por não haver um programa que estimule o aprendizado através de cursos de aperfeiçoamento.

Ainda é possível destacar as repostas cujos respondentes dizem buscar ou receber treinamento no que diz respeito somente a suas atividades operacionais (R7, R11, R29 e R30) e por fim aqueles (R14 e R24) que percebem que as resoluções de problemas operacionais não servem como estímulo e sim uma solução da empresa para resolver deficiências na operação.

Sendo assim é perceptível através destas colocações que não existe nenhum programa ou ferramenta específica para o estímulo do aprendizado geral individual na empresa.

Entretanto no Quadro a seguir são apresentadas as respostas dos participantes da pesquisa que afirmam ter na empresa estímulos para a aprendizagem individual.

Quadro 17- Respostas dos colaboradores que se sentem estimulados ao aprendizado.

<b>Sentem-se estimulados ao aprendizado</b>	
<b>Sentem-se estimulado ao aprender sobre outros setores (9Respostas).</b>	
✓	Sim, dando <u>oportunidade de conhecer e aprender sobre outros setores</u> (R3);
✓	Somos <u>estimulados a aprender</u> quanto à produção em outros <u>setores</u> . (R13);
✓	<u>Aprender sobre outros setores</u> é importante, pois estes são como uma engrenagem onde um é dependente do bom funcionamento do outro (R18);
✓	Todo dia estamos aprendendo quanto a nossa atividade e as <u>demais atividades desenvolvidas</u> na gráfica. (R21);
✓	<u>Estimulado a realizar</u> o melhor em prol do bom desenvolvimento das minhas atividades e incentivado a aprender sobre os <u>outros setores</u> também (R22);
✓	Aprendemos quando necessário sobre <u>outras atividades na empresa</u> (R23);
✓	Aprendo sobre como funciona a <u>empresa como um todo</u> , creio que isto seja estimular. (R27);
✓	Aprendo todo o dia um pouco de <u>cada setor</u> através das necessidades que vão surgindo (R28);
✓	Sou estimulada a aprender sobre o trabalho de <u>todo o setor</u> no que diz respeito à impressão. (R31).
<b>Sentem-se estimulados através da participação na resolução de problemas (3Respostas).</b>	
✓	Estamos sendo diariamente estimulados fazer sempre o melhor no trabalho, através da busca pelo melhor desempenho da produção. Procuro participar na <u>resolução de problemas</u> (R26);
✓	Sinto-me estimulado quando consigo ser participativo na hora de resolver problemas (R15);
✓	Estamos no dia a dia aprendendo com <u>assituações diárias</u> (R20).
<b>Sentem-se estimulados através do incentivo de fazer melhor suas atividades (3Respostas).</b>	
✓	Sim. <u>Eu sou estimulado a aprender cada vez mais</u> independente a interferir ou não. Porque a pessoa tem q ser humilde (R6);
✓	Sim, <u>estimulado</u> aumentar os conhecimentos para fazer sempre o melhor na minha atividade e assim poder <u>ensinar aos demais</u> sem guardar para si o que aprendeu (R8);
✓	Estimulada a fazer <u>minhas atividades</u> com competências através de treinamento com colegas. (R25).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da análise dos dados pode-se categorizar as respostas em três principais afirmações, a saber:

- a) Sentem-se estimulado ao aprender sobre outros setores (9Resp.);
- b) Sentem-se estimulados através da participação na resolução de problemas (3Resp.);
- c) Sentem-se estimulados através do incentivo de fazer melhor suas atividades (3Resp.).

Diante destas afirmações é possível observar que houve avaliações diferenciadas quanto à maneira que a empresa utiliza para estimular o aprendizado individual e que destes apenas quatro (04) atuam em cargos de liderança. Houve um grande número de justificativas positivas ao estímulo quando os colaboradores podem aprender sobre outros setores (R3, R13, R18, R21, R22, R23, R27, R28 e R31). Convém evidenciar a afirmação do colaborador R18 que destacou a importância desta prática para o bom funcionamento da empresa. Segundo ele, *“Aprender sobre outros setores é importante, pois estes são como uma engrenagem onde um é dependente do bom funcionamento do outro”* (R18) [grifo nosso].

Houve outra justificativa quanto à participação na resolução de problemas (R15, R20 e R26). Ficou evidente por parte daqueles que destacaram que aprendem quando são oportunizados a resolverem problemas. Um destaque foi a contribuição do colaborador R15, que afirmou sentir-se *“[...] estimulado quando consigo ser participativo na hora de resolver problemas (R15). É possível perceber nesta afirmação que o senso de utilidade e coparticipante do processo de solução de problemas, deixa este colaborador estimulado em realizar seu trabalho. O colaborador R26 reforça na contribuição destacando a seguinte afirmação: “[...] somos diariamente estimulados fazer sempre o melhor no trabalho, através da busca pelo melhor desempenho da produção. Procuro participar na resolução de problemas (R26) [grifo nosso]. É possível perceber que quando há um estímulo na participação para a resolução de problemas, o colaborador se sente responsável em desempenhar seu trabalho com mais cautela e qualidade.*

Outro ponto digno de nota foi a afirmação dos colaboradores R6, R8 e R25 em que destacaram serem estimulados a fazer melhor nas suas atividades. É perceptível na contribuição dos três colaboradores a semelhança de serem estimulados para aprender sempre e dividir o que aprenderam, é o que afirma o colaborador R8 único dos três respondentes que atua em cargo de liderança que

diz “[...] sou estimulado aumentar os conhecimentos para fazer sempre o melhor na minha atividade e assim poder ensinar aos demais sem guardar para si o que aprendeu (R8) [grifo nosso].

Sendo assim como já percebido também nas respostas anteriores não existe um programa ou ferramenta específica utilizada pela empresa para o estímulo individual de aprendizado, porém os colaboradores percebem diferentes formas de aprender e serem estimulados pela empresa.

b) Importância da participação dos colaboradores nas tomadas de decisões da empresa.

A finalidade desta seção é observar se os respondentes da presente pesquisa acham importante a participação dos funcionários na tomada de decisão da empresa. Segundo Rodrigues; Santos (2004) o empoderamento propicia a sensação de autoridade do trabalho ao empregado, que coloca significado, responsabilidade, interesse, emoção e desafio em postos de trabalho.

A Tabela 9 apresenta a frequência quanto à participação dos funcionários na tomada de decisão na empresa em estudo.

Tabela 9 - Frequência quanto à importância da participação dos funcionários na tomada de decisão.

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
31	0	31
100%	0%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar a Tabela 9, é possível constatar que há uma unanimidade quanto à resposta positiva sobre a importância dos funcionários na tomada de decisão. As respostas afirmam que 100% acreditam que é importante a participação dos colaboradores nas decisões da empresa.

Sendo assim no questionário pediu-se que os respondentes discriminassem em quais tipos de decisões eles acreditam ser importante que os funcionários participem. Através destas respostas serão apresentados no Quadro a seguir os tipos de decisões que os respondentes descreveram.

Quadro 18 - Respostas dos colaboradores quanto aos tipos de decisões é importante participarem.

<b>Tipos de decisões que os funcionários acham importante participarem</b>
✓ Sim (R1)
✓ Em relação ao <u>bem</u> estar dos próprios funcionários. (R2)
✓ <u>Infraestrutura</u> (R3)
✓ Todas que vão interferir na sua <u>rotina</u> cotidiana (R4)
✓ Quando se <u>dos</u> funcionários (R5)

- ✓ No que diz respeito ao nosso trabalho (R6)
- ✓ Somos nós que estamos aqui no dia a dia. Quanto à produção (R7)
- ✓ Em alguns casos, exemplo na questão de programação de produção, pra aprendermos sobre o assunto e ajudar na melhor e mais rápida forma de produzir. (R8)
- ✓ Todas as decisões que vão interferir na área produtiva. (R9)
- ✓ Decisões referentes à melhoria da empresa, ao processo do serviço. (R10)
- ✓ Acredito que sim. Principalmente quanto à infraestrutura oferecida (R11)
- ✓ Importantíssimo. Acredito que participação na geração de metas, objetivos, infraestrutura e operacionais são de grande importância se ter a participação daqueles que efetivamente estão executando sabem o que ocorre no dia a dia no trabalho (R12).
- ✓ Quanto à infraestrutura para os funcionários, produção de nosso setor (R13)
- ✓ Com certeza somos nós que sabemos a realidade do dia a dia das máquinas e situações da atividade desempenhada (R14)
- ✓ Quanto às atividades que efetuamos (R15)
- ✓ Quanto a nosso trabalho, procedimentos, infraestrutura e prazos (R16)
- ✓ Pois nós é que sabemos das adversidades do dia a dia em uma produção (R17)
- ✓ Quanto a prazos e produção das suas atividades (R18)
- ✓ Muito importante principalmente no que se refere ao nosso trabalho (R19)
- ✓ Quanto as atividades que a eles competem e quanto a infraestrutura oferecida pela empresa (R20)
- ✓ Quanto o andamento das atividades do setor (R21)
- ✓ Quanto a resolver problemas nas atividades do meu trabalho e realização de prazos (R22)
- ✓ Nas atividades operacionais e infraestrutura (R23)
- ✓ Quanto a prazos, produção e resolução de problemas. (R24)
- ✓ Em relação ao bem estar e quanto a procedimentos de trabalho (R25)
- ✓ Quanto a prazos, andamento da programação e produção (R26)
- ✓ Quanto ao próprio trabalho e quando as necessidades quanto a local de trabalho (R27)
- ✓ Porque somos nós que sabemos exatamente o que acontece no dia a dia e participar faz decisões traz um sentimento de participação ao funcionário (R28)
- ✓ Quanto ao local de trabalho e procedimentos da empresa que interfiram no meu trabalho (R29)
- ✓ Sobre o que interfere em nosso trabalho (R30)
- ✓ Quanto a pratica de nosso trabalho e decisões que vão interferir na rotina dos funcionários (R31)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Como é possível observar, os respondentes afirmaram ser importante participarem das decisões da empresa em mais de uma situação, sendo assim a categorização é apresentada através da quantidade que a mesma situação aparece nas respostas.

Quadro 19 - Respostas dos colaboradores quanto aos tipos de decisões é importante participarem.

Situações em que os colaboradores afirmam ser importante participarem das decisões	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Referente ao próprio trabalho/produção(16)</li> <li>✓ Infraestrutura (10)</li> <li>✓ Processos/ Procedimentos (7)</li> <li>✓ Prazos (5)</li> <li>✓ Bem estar (2)</li> <li>✓ Rotina do trabalhador (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programação (2)</li> <li>✓ Resolução de problemas (2)</li> <li>✓ Melhorias da empresa (1)</li> <li>✓ A respeito do funcionário (1)</li> <li>✓ Metas(1)</li> <li>✓ Objetivos(1)</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da categorização e junção das situações apresentadas na descrição das respostas dos colaboradores, é possível observar que predomina a situação onde os funcionários acreditam que fazer parte das decisões quanto ao seu



próprio trabalho (16) foi o mais evidenciado. Algumas contribuições a respeito deste tema são elencadas a seguir:

Todas que vão interferir na sua rotina cotidiana (R4)  
 No que diz respeito ao nosso trabalho (R6)  
 Somos nós que estamos aqui no dia a dia. Quanto à produção (R7)  
 Todas as decisões que vão interferir na área produtiva. (R9)  
 Quanto a nosso trabalho, procedimentos, infraestrutura e prazos (R16)  
 Quanto ao próprio trabalho e quando as necessidades quanto a local de trabalho (R27)

É notável uma visão restrita dos colaboradores quanto a sua participação dirigida para a realização da atividade em si. As descrições dos respondentes ressaltam a necessidade do envolvimento dos colaboradores na organização do trabalho quanto à rotina, volume e prazos de entrega.

Outro destaque é a participação nas decisões quanto à infraestrutura (10). Esse fator não foi muito detalhado por parte dos dez colaboradores que evidenciaram esse fator, porém é possível perceber que há um interesse em participar destas decisões, pois segundo o R13 parece que a empresa não dispõe de infraestrutura para os colaboradores.

Acredito que sim. Principalmente quanto a infraestrutura oferecida (R11)  
 Quanto à infraestrutura para os funcionários, produção de nosso setor (R13)  
 Quanto as atividades que a eles competem e quanto a infraestrutura oferecida pela empresa (R20)

Quanto aos processos e procedimentos internos 7 colaboradores afirmaram que requer maior participação dos colaboradores, segundo eles,

Em relação ao bem-estar e quanto a procedimentos de trabalho (R25)  
 Quanto ao local de trabalho e procedimentos da empresa que interfiram no meu trabalho (R29)  
 Quanto a pratica de nosso trabalho e decisões que vão interferir na rotina dos funcionários (R31)

Os demais fatores apresentados foram o bem-estar, rotina do trabalhador, programação e resolução de problemas (2). Assim é perceptível que os colaboradores acreditam e querem participar no que diz respeito ao seu trabalho, a infraestrutura da empresa e aos processos e procedimentos, visto que são eles que estão ali nas atividades diárias e expostos às adversidades e situações anormais que possam vir a acontecer no seu dia a dia.

c) Conhecimento sobre o que acontece no departamento ou setor

Esta seção tem por objetivo compreender se os colaboradores obtêm

conhecimento sobre o que acontece no seu setor e de que maneira esta comunicação é efetuada. Segundo Blanchard (2007) os funcionários precisam tomar decisões rápidas quanto ao que acontece no seu setor e esta troca de informações é essencial para que isso ocorra estar assegurado de informações corretas. .

A Tabela 10 retrata a frequência quanto à percepção dos colaboradores ao conhecimento que é passado referente aos acontecimentos no setor em que atuam.

Tabela 10 - Frequência referente ao conhecimento dos colaboradores quanto ao seu setor

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
29	2	31
93,55%	6,45%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber na Tabela 10, que há uma grande predominância nas respostas positivas quanto ao conhecimento do que acontece no setor em que os respondentes atuam. Os resultados indicam que 93,55% recebem informações do que acontece no seu setor e apenas 6,45% afirmam não obter este conhecimento.

Partindo destas premissas foi solicitado que os respondentes descrevessem de forma as informações são transmitidas para os funcionários do seu setor.

No Quadro a seguir tem-se as respostas daqueles que afirmam não receber informações quanto ao seu setor.

Quadro 3 - Respostas quanto ao recebimento de informação sobre o setor

<b>Afirmam não receber informações sobre o setor</b>	
✓ Não (R1)	✓ Não (R3)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É visível perceber que as respostas foram diretas e curtas “Não” (R1 e R2), é notório que apenas dois colaboradores responderam negativamente a pergunta da questão. É possível que estes colaboradores não estejam envolvidos aos procedimentos da empresa e ou a empresa não ofereceu treinamento e esclarecimento quanto aos procedimentos usados para a disseminação das informações.

Sendo assim, há de se observar as repostas no Quadro a seguir daqueles que afirmam receber e ter conhecimento sobre o que acontece no setor.

Quadro 21 - Respostas quanto à forma de transmitir informação aos colaboradores

Forma que as informações são transmitidas aos funcionários
<p><b>Comunicação individual e reuniões(2Respostas.).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Em forma de <u>comunicação individual</u> (pessoal) ou em <u>reuniões</u> (R4);</li> <li>✓ Através da <u>comunicação pessoal</u> e <u>reunião</u> (R6).</li> </ul> <p><b>- Reuniões(10 Respostas).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Reuniões</u> (R2)</li> <li>✓ Através da reunião (R5)</li> <li>✓ <u>Reuniões semanais</u> com todos os líderes do setor administrativo a fim de alinhar todas as informações (R12)</li> <li>✓ <u>Reunião com o líder do setor</u> conversa individual e reunião geral com o gerente de produção (R13)</li> <li>✓ Nas <u>reuniões</u> é passado a informações competentes a nosso setor e nossas atividades (R14)</li> <li>✓ Nas <u>reuniões</u> (R15)</li> <li>✓ Através de <u>reuniões</u> (R16)</li> <li>✓ Em <u>reuniões</u> (R18)</li> <li>✓ Nas <u>reuniões</u> (R19)</li> <li>✓ Sempre tem <u>reuniões</u> (R25)</li> <li>✓ Em conversas e <u>reuniões</u> (R30)</li> </ul> <p><b>- Conversas(6Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Conversa</u> (R9)</li> <li>✓ Sim. Com <u>conversar</u> na troca de turno e quando necessário <u>conversa com meu chefe</u> (R11)</li> <li>✓ Através de <u>conversas entre e equipes e encarregados</u> (R10)</li> <li>✓ <u>Conversas</u> diárias para passar a importância quanto a produção de cada material e reuniões (R24)</li> <li>✓ Através de <u>conversas e reuniões</u> (R28)</li> <li>✓ Através dos meus <u>colegas</u> (R29)</li> </ul> <p><b>- Através do Líder ou Gerente(6 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Através do meu <u>líder e reuniões</u> (R7)</li> <li>✓ Sempre pelo <u>Gerente de produção</u> (R8)</li> <li>✓ Através de <u>conversa direta com meu líder e gerente</u> (R17)</li> <li>✓ Nas <u>reuniões e conversas</u> diárias com superior (R22)</li> <li>✓ Através de <u>reuniões e conversas</u> diárias com o líder (R23)</li> <li>✓ Com <u>conversas</u>, o líder da máquina nos passa o <u>apontamento</u> e também temos <u>reuniões</u> (R31)</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através das respostas coletadas é possível categorizar as respostas em quatro formas que a empresa utiliza para transmitir o que acontece em cada setor, a saber:

- a) Comunicação individual e reuniões(2Resp.);
- b) Reuniões (10 Resp.);
- c) Conversas (6Resp.);
- d) Através do Líder ou Gerente (6Resp.).

Diante destas afirmações é perceptível que a empresa trabalha com fluxo de informações ativo de gerente para líderes e de líderes para subordinados, haja

vista que mesmo que nem todos tenham descrito a mesma resposta, todos sinalizaram que as informações são transmitidas e são disseminadas através reuniões (10 Respostas), Conversas (6Respostas) e Através do Líder ou Gerente (6Respostas).

A estratégia do uso de reuniões é a mais utilizada pela empresa para socializar as informações que ocorrem no setor. É o que afirmam os respondentes R12 e 13.

Reuniões semanais com todos os líderes do setor administrativo a fim de alinhar todas as informações (R/12)

Reunião com o líder do setor conversa individual e reunião geral com o gerente de produção (R/13)

O R12 afirma que o setor administrativo realiza reuniões semanais para alinhar os colaboradores referentes às informações da área. Já o R13 destaca que o líder faz conversas individuais, porém o gerente de produção oportuniza reuniões gerais para socializar o que acontece no setor. Insta observar que a reunião não é a única alternativa que a empresa utiliza como estratégia para se comunicar com os colaboradores, foi perceptível que a conversa individual é uma prática citada por 6 colaboradores que afirmaram que os encarregados realizam diálogos diários com suas equipes para socializar informações referentes ao setor, como afirmam os respondentes R10 e R24.

Através de conversas entre e equipes e encarregados (R/10)

Conversas diárias para passar a importância quanto a produção de cada material e reuniões (R/24)

Outro aspecto importante é que os colaboradores possuem acesso direto ao líder e/ou gerente de produção para obter informações relevantes sobre o setor. O colaborador R17 faz um destaque possui um contato direto com o seu líder e gerente através de conversas individuais. O mesmo destaca que este contato ocorre “através de conversa direta com meu líder e gerente” (R/17) [grifo nosso].

d) Grau de envolvimento dos colaboradores no processo de criação de metas

Esta seção tem por objetivo verificar se os colaboradores têm participação nas elaborações das metas e se tem como eles estão envolvidos neste processo. Segundo Wilkinson (1998) é a criação de obrigação por parte do subordinado para desempenhar as funções que lhe são atribuídas de forma satisfatória, usando a autoridade dada. Já os autores Kreitner; Kinichi (2006) o conhecimento dos objetivos e

políticas da empresa devem ser fornecido ao colaboradores.

Na Tabela 11, é apresentada a frequência baseada nas respostas dos respondentes referente aos colaboradores participarem na elaboração das metas da empresa.

Tabela 11 - Frequência dos colaboradores quanto a participação na elaboração das metas.

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
5	26	31
16,13%	83,87%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível averiguar na Tabela 11, que os colaboradores na sua grande maioria não têm participação na elaboração das metas da organização, os resultados indicam que 83,87% não participam desta etapa, contra apenas 16,13% dos colaboradores que afirmam fazer parte deste processo.

Assim sendo foi solicitado que os respondentes descrevessem como a empresa elabora suas metas. No Quadro a seguir são apresentadas as repostas dos respondentes que afirmam não participarem do processo de elaboração e metas.

Quadro 22 - Respostas dos participantes quanto à elaboração de metas

<b>Respostas dos colaboradores que não participam da elaboração das metas.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não (R1 a R7)</li> <li>✓ Não (R9)</li> <li>✓ Não (R11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No meu setor não. Apenas trabalhamos de acordo com o que vem do setor da impressão (R13)</li> <li>✓ Não (R14 a R19) (R21 a R26) (R28 a R31)</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Pode-se perceber que as respostas foram diretas como, por exemplo, a resposta "Não" foi manifestada por 11 colaboradores, porém teve um respondente que destacou que "*No meu setor não. Apenas trabalhamos de acordo com o que vem do setor da impressão*" (R13) estas afirmações indicam que a empresa não possuiu uma política de envolvimento dos colaboradores na participação de suas metas.

Neste contexto é possível observar no Quadro a seguir a opinião daqueles que afirmam participar da criação das metas da empresa.

Quadro 23 - Respostas dos participantes quanto a participação na elaboração de metas

<b>Respostas dos colaboradores que participam da elaboração das metas.</b>	
<b>Opiniões</b>	<b>Cargo</b>
Em reuniões, sugestões e ideias nas quais qualquer colaborador pode dar (R8)	Impressor gráfico (líder da máquina de impressão)
Através de reuniões entre colaboradores (R10)	Treinee
Em reuniões toda segunda pela manhã com todo o setor administrativo (R12)	Administrativo financeiro
Nas reuniões e informativos de demanda (R20)	Líder de acabamento

Nas reuniões pensamos em prazos e produção viável (R27)	Líder de expedição
---	--------------------

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante das afirmações pode-se constatar que poucos funcionários podem participar da elaboração das metas da empresa, que são elaboradas através de reuniões, afim de alinhar prazos e produção e assim estipular metas. As evidências indicam que o privilégio na participação da elaboração de metas nesta organização é para aqueles que ocupam cargos administrativos ou de lideranças.

#### e)Auto percepção da capacidade para realizar o seu trabalho com segurança

Esta seção tem como finalidade perceber se o colaborador se sente capacitado a realizar seu trabalho com segurança. Segundo Blanchard, (2007).Empoderamento ocasiona ao empregado um sentimento de autonomia, o que consequentemente irá aumentar a satisfação em relação ao seu trabalho.Ela vai se sentir mais confortável nas suas atividades, porque desenvolve a confiança e um senso de valor.

A Tabela 12, apresenta a frequência baseado nas respostas obtidas pela pesquisa referente àauto percepção da capacidade de realizar seu trabalho com segurança.

Tabela 12 - Frequência dos colaboradores quanto à realização do seu trabalho com segurança.

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
27	4	31
87,10%	12,90%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber na Tabela 12, que a predominância dos colaboradores quanto a resposta foi positiva. Observa-se que 90,32% dos funcionários se sentem seguros quanto à realização de suas atividades enquanto apenas 9,68% afirmam não se sentir seguro.

Sendo assim no questionário foi pedido que os respondentes descrevessem como se sentem em relação a realização do seu trabalho. Diante disso no Quadro a seguir será apresentadaàs repostas dos colaboradores que não se sentem seguros na realização de suas atividades.

Quadro 24 - Respostas dos participantes que não sentem segurança na realização de seu trabalho.

<b>Como se sentem em relação à não segurança na realização de suas atividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desmotivado (R5)</li> <li>✓ Não, devido à falta de manutenção da máquina (R6)</li> <li>✓ Cansado (R22)</li> <li>✓ Cansada e desanimada sem incentivo (R/1)</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Pode-se observar que foram poucas respostas quanto a não segurança na realização de suas atividades e ao solicitar que descrevesse como se sentem estes responderam de maneira curta e direta “Desmotivado” (R5), “Cansado” (R22) e outro respondente que argumentou “*Não, devido à falta de manutenção da máquina*”(R6) e por fim a contribuição valorosa de outro colaborador que afirma se sentir “*Cansada e desanimada, sem incentivo*”(R/1). Percebe-se nas quatro respostas certa singularidade quanto à afirmação desmotivada, cansada e falta de manutenção de maquinário. Essas afirmações dão a entender que a falta de manutenção pode provocar certo grau de desmotivação e cansaço por parte dos colaboradores. Estes três, ditos corajosos, conseguiram destacar certo grau de insatisfação que justifica as contribuições quanto à infraestrutura descrita na “alínea b” desta seção quando questionados sobre a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, que alguns manifestaram que gostariam de participar das decisões relacionadas à infraestrutura para os colaboradores.

No quadro a seguir são apresentadas as respostas daqueles que afirmam se sentir seguros na realização do seu trabalho.

Quadro 25 - Respostas dos participantes que se sentem seguros na realização de seu trabalho.

<b>Como se sentem em relação à segurança na realização de suas atividades</b>
<b>Sentem-se tranquilos (3 Respostas)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Tranquila</u> (R3)</li> <li>✓ Sempre <u>tranquilo</u> (R4)</li> <li>✓ Tenho <u>tranquilidade</u> com <u>bom humor e dedicação</u> (R29)</li> </ul>
<b>Sentem-se bem e contente (12 Respostas)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Bem</u>. Gosto das atividades de desempenho (R10)</li> <li>✓ <u>Bem</u>, com bom ambiente de trabalho podendo desempenhar meu trabalho com tranquilidade (R11)</li> <li>✓ Sinto-me <u>bem</u>, pois sei que dou o melhor de mim dentro das possibilidades oferecidas pela empresa (R12)</li> <li>✓ Sinto-me <u>bem</u>, pois sei que dou o melhor de mim (R14)</li> <li>✓ Faço meu trabalho com <u>comprometimento e competência</u> (R19)</li> <li>✓ Sinto-me <u>contente</u> e competente na função que exerço (R18)</li> <li>✓ Sinto-me <u>satisfeito e contente</u> em estar trabalhando para esta empresa (R21)</li> <li>✓ Sentimento de <u>dever cumprido</u> com responsabilidade (R24)</li> <li>✓ <u>Sinto-me bem</u> e com comprometimento em fazer cada vez melhor. (R25)</li> </ul>

- ✓ Faço bem o que faço (R30)
- ✓ Estou gostando e muito satisfeito com o meu desempenho. (R15)
- ✓ Sinto-me satisfeito quanto à segurança e tenho perspectiva de crescimento dentro da empresa (R7)

**Sentem-se seguros (4 Respostas)**

- ✓ Seguro (R2)
- ✓ Sinto-me seguro. (R9)
- ✓ Com experiência adquirida nos anos de profissão, a gente aprende a realizar as tarefas diárias com a maior segurança(R8).
- ✓ Devido a minha experiência me sinto segura na realização dele (R13)

**Sentem o reconhecimento por parte da empresa (2 Respostas)**

- ✓ Sinto que sou reconhecido por desempenhar bem minhas atividades, e isto me faz contente (R16)
- ✓ Sinto que tenho o reconhecimento quanto a minha importância para a empresa (R17)

**Sentem-se capacitados a exercer a atividade (4 Respostas)**

- ✓ Sinto capacitado por trabalhar com alta tecnologia de impressão. (R23)
- ✓ Devido à experiência no ramo gráfico me sinto apto a exercer minhas atividades (R20)
- ✓ Sinto-me capaz de fazer minhas obrigações quanto ao meu trabalho (R31)
- ✓ Sinto-me fazendo a coisa certa e muito contente em estar realizando as minhas atividades (R26)

**Sentem um processo de desenvolvimento e apoio (2 Respostas)**

- ✓ Sinto que estou aprendendo cada dia mais e me desenvolvendo como profissional (R27)
- ✓ Mesmo sem experiência anterior me sinto apoiado pelos colegas para me auxiliar no meu trabalho (R28)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da percepção obtida através da análise das respostas dos colaboradores, foi possível elaborar cinco categorias, a saber:

- a) Sentem-se tranquilos (3 Respostas);
- b) Sentem-se bem e contente (12 Respostas);
- c) Sentem-se seguros (4 Respostas);
- d) Sentem-se seguros (4 Respostas);
- e) Sentem-se capacitados a exercer a atividade (4 Respostas);
- f) Sentem um processo de desenvolvimento e apoio (2 Respostas).

Através da caracterização das respostas pode-se observar que se obtiveram respostas mais curtas e diretas como a respondente que firma se sentir “*tranquila*”(R3), e com a mesma opinião “*sempre tranquila*” (R4) e ainda outro respondente que se refere à segurança no trabalho como “*Tenho tranquilidade com bom humor e dedicação*” (R29).

Já outros respondentes quando questionados de como se sentem em relação à segurança na realização de suas atividades obteve-se respostas que descrevem a respeito de bem estar, contentamento, satisfação sentimentos que remetem segurança como afirmam as descrições a seguir.



Bem. Gosto das atividades de desempenho (R10)  
 Bem, com bom ambiente de trabalho podendo desempenhar meu trabalho com tranquilidade (R11)  
 Sinto-me bem, pois sei que dou o melhor de mim dentro das possibilidades oferecidas pela empresa (R12)  
 Sinto-me bem, pois sei que dou o melhor de mim (R14)  
 Faço meu trabalho com comprometimento e competência (R19)  
 Sinto contente e competente na função que exerço (R18)  
 Sinto-me satisfeito e contente em estar trabalhando para esta empresa (R21)  
 Sentimento de dever cumprido com responsabilidade (R24)  
 Sinto-me bem e com comprometimento em fazer cada vez melhor. (R25)  
 Faço bem o que faço (R30)  
 Estou gostando e muito satisfeito com o meu desempenho. (R15)  
 Sinto-me satisfeito quanto à segurança e tenho perspectiva de crescimento dentro da empresa (R7)

Dando continuidade temos os respondentes que se sentem seguros por se sentirem capacitados a exercerem suas funções, seja pelo o aprenderam na própria empresa bem como pelo fato de terem experiências de empresas anteriores. É o que podemos perceber na afirmação *“Devido à experiência no ramo gráfico me sinto apto a exercer minhas atividades”* (R20), *“Sinto capacitado por trabalhar com alta tecnologia de impressão.”* (R23).

#### f) Nível de participação com sugestões de melhorias no seu ambiente de trabalho

Nesta seção será analisado quanto ao nível de participação dos colaboradores em relação a sugestões de melhorias no seu ambiente de trabalho. Segundo Blanchard, (2007) quando um funcionário se sente valorizado, ele acaba se envolvendo mais com empresa e consequentemente criando um pensamento crítico e criativo em prol da organização. Irá se sentir mais capaz e inspirado para conceber situações em formas não convencionais, assim levando-o ao melhor percepção quanto seu ambiente de trabalho.

Através da apresentação da Tabela 13, pode-se observar a frequência dos colaboradores respondentes quanto a sua participação ou não através de sugestões para melhorias em seu ambiente de trabalho.

Tabela 13 - Frequência em que os trabalhadores participam dando sugestões de melhorias.

Sim	Não	Total
26	5	31
83,87%	16,13%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da análise das respostas pode-se perceber que a grande maioria (83,87%) dos respondentes sente que a empresa os permite participar através de sugestões de melhorias. Sendo assim, é possível observar que a empresa mantém um diálogo com seus funcionários visando ser uma organização aberta à sugestão que visam à melhora do ambiente de trabalho.

Com base nestas premissas foi solicitado que os respondentes descrevessem como ocorre este processo de sugestão de melhoria do ambiente de trabalho.

No Quadro a seguir é possível observar algumas respostas negativas de colaboradores que não enxergam esta abertura na empresa para a participação dos mesmos nas sugestões de melhorias do ambiente de trabalho.

Quadro 4 - Respostas quanto a não participação na sugestão de melhorias.

<b>Afirmam não poder participar</b>	
✓ Não (R1)	✓ Não (R15)
✓ Não (R5)	✓ Não (R19)
✓ Não (R6)	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando as respostas é possível notar que foram respostas curtas e diretas “Não” essa foi a justificativa de todos os respondentes que não se vem inseridos na participação deste processo.

Quanto o Quadro a seguir são apresentadas as descrições das respostas daqueles que afirmam se sentirem possíveis de participação através de sugestões de melhorias do ambiente de trabalho.

Quadro 27 - Respostas quanto à participação na sugestão de melhorias.

<b>Afirmam que podem participar</b>
<p><b>Percebem a possibilidade de sugestões através de somente reuniões (3Respostas).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Com reunião de todos os colaboradores (R4)</li> <li>✓ Nas reuniões porem sinto que muitas sugestões e constatações são dadas aceitas e compreendidas, mas nunca há mudanças quanto as quais (R12)</li> <li>✓ Em reuniões tanto com o líder e o gerente podemos colocar a nossa visão quanto a empresa (R16)</li> </ul> <p><b>Percebem a possibilidade de sugestões através da caixa de sugestão (6Respostas).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Caixa de sugestão</u> (R3)</li> <li>✓ Na caixa de sugestões (R28)</li> <li>✓ Temos uma caixa de sugestões (R29)</li> <li>✓ Caixa de sugestão (R30)</li> <li>✓ Por meio de uma caixa de sugestão (R10)</li> <li>✓ <u>Caixa de sugestão</u> (R22)</li> </ul> <p><b>Percebem a possibilidade de sugestões através de reuniões e caixa de sugestão (9Respostas).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Temos a <u>caixa de sugestão e reuniões</u> com líder e gerente de produção, além de conversas individuais (R7)</li> <li>✓ Através de <u>reuniões e caixas de sugestões</u> (R2)</li> <li>✓ Temos uma caixa se sugestões e às vezes reuniões com o gerente de produção (R13)</li> </ul>

- ✓ Nas reuniões podemos fazer colocações sobre qualquer aspecto da empresa que achamos importante e também há uma caixa de sugestão (R14)
- ✓ Nas reuniões e na caixa de sugestão (R18)
- ✓ Reunião e caixa de sugestão (R24)
- ✓ Caixa de sugestão e reuniões (R25)
- ✓ Nas reuniões temos liberdade para expor nossa opinião e na caixa de sugestão (R21)
- ✓ Temos reuniões onde todos estão abertos para falar de qualquer assunto referente a trabalho e ainda uma caixa de sugestão (R20)

**Percebem a possibilidade de sugestões através da caixa de sugestão e conversas com superiores (4Respostas)**

- ✓ Caixa de sugestão e liberdade de expressão (R8)
- ✓ Caixa de sugestão e diálogo aberto com os superiores (R9)
- ✓ Conversa direta com meu chefe e na caixa de sugestões (R11)
- ✓ Nas reuniões e conversas com líder e gerente (R23)

**Percebem a possibilidade de sugestões através da caixa de sugestão e conversas com superiores e reuniões (4Respostas).**

- ✓ Em reuniões e conversar direta com superiores, além da caixa de sugestões (R17)
- ✓ Através de reuniões, conversas com meu gerente e ainda temos uma caixa de sugestão (R26)
- ✓ Sempre, em reuniões, conversas e a caixa de sugestões (R27)
- ✓ Na caixa de sugestão e nas reuniões e conversas com superiores (R31)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da análise das respostas dos participantes da pesquisa foi possível elaborar uma categorização que resultou em cinco meios de participação, a saber:

- a) Percebem a possibilidade de sugestões através de reuniões (4Resp.);
- b) Percebem a possibilidade de sugestões através da caixa de sugestão (6Resp.);
- c) Percebem a possibilidade de sugestões através de reuniões e caixa de sugestão (9 Resp.);
- d) Percebem a possibilidade de sugestões através da caixa de sugestão e conversas com superiores (4Resp.);
- e) Percebem a possibilidade de sugestões através da caixa de sugestão e conversas com superiores e reuniões (4Resp.).

Diante disto é possível perceber que houve uma variação quanto a quantidade de possibilidades que cada colaborador possui para expressar as suas sugestões, haja visto que fica perceptível que alguns colaboradores possuem mais de uma opção para se comunicar com a empresa do que outros. Uma constatação foi que a empresa utiliza a caixa de sugestão percebida pela maioria dos que afirmaram participar do processo de sugestões de melhorias. O R8 evidencia que a

caixa de sugestão oportuniza a liberdade expressão, como segue: “*Caixa de sugestão e liberdade de expressão (R8)*”.

#### 4.2.3 O empoderamento e o estado psicológico

Segundo Spreitzer (2007) o empoderamentopsicológico trata de um conjunto de estados psicológicos que propiciam ao colaborador a sensação de controle em relação às atividades desenvolvidas no seu trabalho. Dentro deste conceito é destacado 4 estados psicológicos em relação ao empoderamento no trabalho. São eles:

- 1) Sendo de autodeterminação;
- 2) Senso de significado;
- 3) Senso de competência
- 4) Senso de impacto.

a) Senso de afinidade com a função.

Esta seção tem como finalidade perceber o tipo de afinidade, sentimento que os colaboradores respondentes apresentam sobre suas atividades na empresa em estudo. Segundo Spreitzer (2007), este conceito refere-se em como o funcionário experimenta seu trabalho levando em consideração suas experiências, crenças e principalmente a visão de como ele vê o seu trabalho e qual é o seu papel na organização.

Na apresentação da Tabela 14, pode-se perceber a frequência dos colaboradores respondentes quanto a sua afinidade nas atividades do dia a dia no trabalho.

Tabela 14 - Frequência quanto ao sentimento agradável em suas atividades

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
27 87,10%	4 12,90%	31 100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber na Tabela 14, que predominam as respostas positivas (87,10%) quanto a acharem a atividade desenvolvida na empresa agradável, porém há aqueles que apresentam certa insatisfação (12,90%) quanto as

suas atividades, que possível que está insatisfação esteja ligada a algumas premissas citadas anteriormente pelos colaboradores nesta pesquisa.

Sendo assim para uma investigação mais profunda solicitou-se que os colaboradores descrevessem seus sentimentos em relação às atividades que os próprios desempenham.

No Quadro a seguir serão apresentadas as respostas quanto ao sentimento negativo percebível pelos respondentes desta pesquisa quanto à realização de suas atividades.

Quadro 58 - Respostas dos colaboradores que não considerarem sua função ser agradável

<b>Respostas dos colaboradores que afirmam não achar sua função agradável</b>	
✓ Não (R1)	✓ Faço com responsabilidade, mas não é o que gostaria de estar fazendo profissionalmente (R22).
✓ Agradável não, mas devido ao tempo de função já me acostumei (R13)	✓ Não. Fico bastante cansado e sujo (R30)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber no Quadro 29, que foram pouco respondentes (4) que destacaram não se sentirem agradáveis na realização das suas tarefas. Nas descrições das respostas obteve-se uma resposta curta e direta “*Não*” (R21) já outro respondente limitou-se a responder que quanto sua função “*Agradável não, mas devido ao tempo de função já me acostumei*” (R13), continuando outro diz fazer suas atividades com responsabilidade porem não é queria estar fazendo “*Faço com responsabilidade, mas não é o que gostaria de estar fazendo profissionalmente*” (R22), já outro argumento que não possui um sentimento agradável pelo fato de sentir cansado e sujo no final de suas atividades “*Não. Fico bastante cansado e sujo*” (R30).

No Quadro 30, foi possível observar a descrição das repostas positivas em relação ao sentimento dos colaboradores na realização de suas atividades na empresa em estudo.

Quadro 29 - Respostas dos colaboradores que considerarem sua função ser agradável

<b>Respostas dos colaboradores que afirmam achar sua função agradável</b>
<b>Afirmam sentimento de bem-estar (7 Respostas)</b>
✓ Sim (R2)
✓ Tenho um <u>bom sentimento</u> (R3)
✓ <u>Bom sentimento</u> pelo que faço (R10)
✓ <u>Sinto-me bem</u> ao realizar minhas atividades porque faço com competência e responsabilidade (R14)
✓ São <u>agradáveis, gosto do que faço e me sinto feliz</u> mesmo com as dificuldades do dia , que sempre tem em qualquer lugar (R27)
✓ Sim, pois ajuda no rendimento do serviço e isso me faz <u>sentir útil e feliz</u> (R5)
✓ <u>Agradável</u> (R25)
<b>Apresentam sentimento de gostar do fazer (7 Respostas)</b>

- ✓ Gosto muito das atividades que exerço (R26)
- ✓ Gosto do ambiente de trabalho e da função que exerço (R19)
- ✓ Gosto do que faço. Sinto-me produtivo ao exercer minha função (R16)
- ✓ Gosto das atividades e vejo um futuro profissional (R21)
- ✓ Gosto do que faço e do ambiente em que trabalho (R24)
- ✓ Atividades normais de serviço de portaria, eu gosto (R29)
- ✓ Gosto de realizar minhas atividades (R31)

**Apresentam sentimento de realização, reconhecimento e responsabilidade (3 Respostas)**

- ✓ Sou muito realizado e reconhecido por um bom desempenho no meu trabalho (R18)
- ✓ Sinto realização profissional (R20)
- ✓ Sentimento de trabalho com responsabilidade, tentando errar o menos possível assim é sinal que fazemos um bom trabalho (R4)

**Apresentam sentimento de satisfação (10 Respostas)**

- ✓ Estou gostando e muito satisfeito com o que estou aprendendo (R15)
- ✓ Ajuda no rendimento do trabalho, assim me sinto satisfeito com minha produção (R6)
- ✓ Gosto das minhas atividades e me sinto satisfeito quanto ao meu comprometimento na realização delas (R7)
- ✓ Sempre faço o que está ao meu alcance e procuro fazer da melhor forma possível sempre pensando na satisfação do cliente (R8)
- ✓ Sentimento de satisfação e dever cumprido (R9)
- ✓ Tenho um sentimento de satisfação gosto do que faço e acredito que desempenho bem minhas atividades (R11)
- ✓ Sinto grande satisfação ao desempenhar bem minhas funções (R17)
- ✓ Sinto satisfação em desempenhar minhas atividades, pois faço com dedicação e da melhor maneira possível dentre as ferramentas que a mim são fornecidas (R12)
- ✓ Sinto satisfação e contentamento (R23)
- ✓ Sentimento de satisfação em poder trabalhar em um ambiente agradável (R28)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Com base nas respostas dos respondentes conseguiu-se categorizar as em quatro categorias, a saber:

- a) Afirmam sentimento de bem estar (7 Respostas);
- b) Apresentam sentimento de gostar do fazer (7 Respostas)
- c) Apresentam sentimento de realização, reconhecimento e responsabilidade (3 Respostas);
- d) Apresentam sentimento de satisfação (10 Respostas).

Podemos constatar que entre os respondentes existem aqueles que dizem ter um bom sentimento pela atividade que executa (7) “*São agradáveis, gosto do que faço e me sinto feliz mesmo com as dificuldades do dia, que sempre tem em qualquer lugar*”(R27), “Sim, pois ajuda no rendimento do serviço e isso me faz sentir útil e feliz” (R5).

Enquanto isso outros expressam o sentimento de gostar do que fazem (7)

- Gosto muito das atividades que exerço (R26)
- Gosto do ambiente de trabalho e da função que exerço (R19)
- Gosto do que faço. Sinto-me produtivo ao exercer minha função (R16)
- Gosto das atividades e vejo um futuro profissional (R21)

Gosto do que faço e do ambiente em que trabalho (R24)  
 Atividades normais de serviço de portaria, eu gosto (R29)  
 Gosto de realizar minhas atividades (R31)

#### b) Diálogo do líder com o liderado sobre o desempenho no trabalho

Esta seção tem como finalidade constatar se há um diálogo entre líder e subordinado afim de nortear o colaborador quanto ao seu desempenho em suas atividades. Segundo Souza; Mello (2009) O empoderamento psicológico, envolve o desejo, a auto percepção e o autorreconhecimento. Há uma necessidade de ser reconhecido, de ser aceito externamente assim já caracterizando certa subordinação ao que se esperada do indivíduo. De acordo com Spreitzer (2007) este pressuposto está relacionado ao senso de impacto, ou seja, saber a importância do seu trabalho quanto ao resultado para a empresa.

Na Tabela 15, é apresentada a frequência em relação à questão de haver um diálogo entre líder e colaborador com o propósito de oferecer a eles um posicionamento quanto ao desempenho de suas atividades na empresa.

Tabela 15 - Frequência quanto há existência de diálogo sobre desempenho entre líder e colaborador

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
23	8	31
74,19%	25,81%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da análise é perceptível que a predominância dos colaboradores que afirmam haver diálogo com seu líder (74,19%), já em contra partida há aqueles que afirmam haver este diálogo (25,81%). Diálogo este com o propósito de informar, passar para o subordinado como ele está desempenhando suas atividades.

A partir destas premissas solicitamos aos respondentes que descrevessem como acontece esse diálogo entre líder e subordinado. No Quadro a seguir serão apresentadas as descrições dos colaboradores quanto a não realização ou conversa pouco produtiva em relação ao desempenho das atividades.

Quadro 30 - Respostas dos colaboradores quanto à falta de diálogo sobre desempenho com líder

<b>Respostas dos colaboradores</b>	
✓ Não (R1)	✓ Sobre meu desempenho só quando há algum problema (R13)
✓ Não (R3)	✓ Só quando tem algum problema (R22)
✓ Não (R9)	✓ Somente sobre procedimentos (R29)
✓ Não. Só conversa com a alguma mudança de procedimento ou algum problema (R11)	✓ Só quando acontece um problema (R30)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É visto que ao analisar as repostas daqueles que afirmam não ter essa conversa com a finalidade de saber como está o desempenho nas suas atividades, que obtivemos respostas diretas como “*Não*” (R1,R3 e R9). Também obteve respostas que afirmam que só tem este retorno quanto ao desempenho de suas atividades quando algo fora do padrão acontece, é perceptível, mas afirmações “*Sobre meu desempenho só quando há algum problema*” (R13), “*Só quando tem algum problema*” (R22) e novamente “*Só quando acontece um problema*” (R30).

No Quadro a seguir serão apresentadas as respostas descritas pelos respondentes que afirmaram que seu líder possui a prática de conversar sobre o desempenho dos colaboradores.

Quadro 31- Respostas dos colaboradores quanto ao diálogo com o líder sobre desempenho.

<b>Respostas positivas quanto à conversa entre líder e colaborador sobre desempenho</b>
<p><b>Descrevem a conversa sendo direta sincera e agradável (6 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conversa direta e em particular (R12)</li> <li>✓ <u>Comunicação diária e direta, transparente</u> (R4)</li> <li>✓ Tenho contato direto com meu superior e temos <u>conversas sinceras e agradáveis</u> (R27)</li> <li>✓ Em conversas <u>informais e reuniões</u> (R2)</li> <li>✓ Sim (R6)</li> <li>✓ Com <u>bom humor e serenidade</u> (R10)</li> </ul> <p><b>Percebem a finalidade desta conversa para o crescimento profissional (6 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sempre que possível procura saber no que <u>estou acertando ou errando</u> e isso é passado sempre pelo meu superior a mim como forma de <u>melhorias</u> (R8)</li> <li>✓ Ele passa para <u>conversar</u> e falar sobre o desempenho no qual está <u>gostando</u> e o que <u>precisa melhorar</u> (R5)</li> <li>✓ Está sempre <u>conversando</u> e me <u>orientando</u> para o meu <u>melhor desenvolvimento</u> (R15)</li> <li>✓ Através de <u>conversas diretas</u> e visando a <u>busca de melhorias</u> (R20)</li> <li>✓ Frequentemente. Conversa <u>franca e tranquila</u> com o objetivo de incentivar o desenvolvimento profissional (R26)</li> <li>✓ Ele sempre procura me passar <u>como estou me saindo</u> quanto ao meu <u>trabalho</u> (R28)</li> </ul> <p><b>Percebem essa conversa somente quando algo inesperado acontece (4 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diretamente sobre o meu trabalho <u>só algumas vezes</u> (R14)</li> <li>✓ Quando <u>acontece algo fora do normal</u> (R23)</li> <li>✓ <u>Sempre que necessário</u> (R25)</li> <li>✓ Conversa quando a necessidade de <u>alinhar informações individuais</u> (R24)</li> </ul> <p><b>Descrevem a conversa como sendo individual e com seriedade (7 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Conversa séria</u>, franca e em <u>particular</u> (16)</li> <li>✓ <u>Conversa cordial e franca</u> (R17)</li> <li>✓ Conversa <u>individual, madura e franca</u> (R18)</li> <li>✓ Com <u>conversas individuais</u> (R19)</li> <li>✓ Conversa <u>individual e sincera</u> (R21)</li> <li>✓ Conversa de forma <u>clara e individualmente</u> (R31)</li> <li>✓ Através de <u>reuniões e conversas individuais</u> (R7)</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A partir da categorização das respostas foi viável transforma-las em quatro categorias distintas, a saber:

a) Descrevem a conversa sendo direta sincera e agradável (6 Respostas)



b) Percebem a finalidade desta conversa para o crescimento profissional (6 Respostas)

c) Percebem essa conversa somente quando algo inesperado acontece (4 Respostas)

d) Descrevem a conversa como sendo individual e com seriedade (7 Respostas)

Sendo assim através da categorização será feita a análise das descrições, que apresentam repostas que dizem respeito a maneira como o líder transmite as informações (6) “ *Comunicação diária e direta, transparente*” (R4), já outro respondente afirma “*Tenho contato direto com meu superior e temos conversas sinceras e agradáveis*” (R27). Outros (6) veem esta conversa como uma oportunidade de crescimento profissional assim afirmado nas respostas a seguir.

Sempre que possível procura saber no que estou acertando ou errando e isso é passado sempre pelo meu superior a mim como forma de melhorias (R8)

Ele passa para conversar e falar sobre o desempenho no qual está gostando e o que precisa melhorar (R5)

Está sempre conversando e me orientando para o meu melhor desenvolvimento (R15)

Através de conversas diretas e visando a busca de melhorias (R20)

Frequentemente. Conversa franca e tranquila com o objetivo de incentivar o desenvolvimento profissional (R26)

Ele sempre procura me passar como estou me saindo quanto ao meu trabalho (R28)

Outros percebem que há este diálogo quando algo foge da rotina do dia a dia (6), como podemos perceber na afirmação do respondente (23) “*Quando acontece algo fora do normal*” (R23), já “*Diretamente sobre o meu trabalho só algumas vezes*” (R14).

c) Graude influência de cada colaborador no desempenho das rotinas de trabalho do seu setor.

Nesta seção será analisado quanto cada colaborador consegue influenciar nas rotinas de seu trabalho conforme as respostas descritas pelos respondentes da presente pesquisa. Segundo Spreitzer (2007) está relacionado senso de significado que explica ser o saber de quais tipos de decisões o colaborador pode tomar.

Na Tabela 16, será apresentado à frequência em relação ao grau de

influência dos colaboradores no desempenho das suas rotinas de trabalho, levando em consideração as opções oferecidas no questionário entregue aos respondentes.

Tabela 16 - Frequência quanto ao grau de influência dos colaboradores.

Grau de influência	Quantidade	%
Influenciar muito	12	38,71%
Influenciar razoavelmente	09	29,03%
Influenciar pouco	08	25,81%
Não consegue influenciar	02	6,45%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Como pode-se observar na Tabela 16, os colaboradores na sua grande maioria conseguem manter algum grau de influência (29 - 93,55%) no desempenho de seu trabalho, e se analisarmos os dados percebe-se que os respondentes que conseguem influenciar muito correspondem (12) a 38,71%, já os que conseguem influenciar razoavelmente (09) 29,03% e os que conseguem influenciar pouco (08) (25,81%) contra os que não conseguem ter influência no desempenho de suas atividades que correspondem a apenas (02) 6,45%. Ao analisar estes dados pode-se perceber que a empresa propicia aos colaboradores a oportunidade de participarem efetivamente das atividades, deixando-os a vontade para sugerir, resolver e dar ideias que possam trazer um melhor desenvolvimento das atividades dos setores.

Sendo assim na mesma pergunta foi pedido que os respondentes descrevessem de que maneira eles conseguem influenciar nas rotinas do seu trabalho. No Quadro a seguir tem-se a descrição destas respostas.

Quadro 6 - Descrição das respostas dos colaboradores quanto a influência no trabalho.

<b>Respostas quanto à influência dos colaboradores na rotina do trabalho</b>
<p><b>Conseguem influenciar muito (12 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consigo influenciar <u>muito</u> (R1);</li> <li>✓ <u>Muito</u>. Incentivando nas <u>conversas</u> e nos sendo claro com os prazos estabelecidos (R2);</li> <li>✓ <u>Muito</u>, com <u>diálogo</u> e compreensão (R4);</li> <li>✓ <u>Muito</u>. Se eu não fizer o meu trabalho correto o serviço demora mais para sair (R5);</li> <li>✓ <u>Muito</u>. Se não cuidar corretamente da minha área a produção não anda (R6);</li> <li>✓ <u>Muito</u>. Somos uma equipe na máquina e todos têm grandes influências no setor (R9);</li> <li>✓ <u>Muito</u>, pois sou uma única pessoa no setor e cabe a eu cuidar de todos os processos do meu setor. Procuro desenvolver um bom trabalho, pois meu setor interfere no desenvolvimento de outros setores (R12);</li> <li>✓ <u>Muito</u>. Através de <u>diálogo</u> e troca de informações e experiências que são importantes para o bom andamento da minha função (R17);</li> <li>✓ <u>Muito</u>. Na resolução de problemas referentes a arquivos recebidos e procedimentos (R18);</li> <li>✓ <u>Muito</u>. Como líder eu tenho a obrigação de estar sempre atento ao meu setor e procuro influenciar através de <u>conversar</u> com meus subordinados (R20);</li> <li>✓ <u>Muito</u>. Através de minha experiência na função consigo transmitir o que sei com <u>conversas</u> para colocar meu ponto de vista em questão (R26);</li> <li>✓ <u>Muito</u>, porque sou responsável por ele. Através do uso de experiências anterior e <u>conversas</u> para alinhar o andamento do trabalho (R27);</li> </ul>

**Conseguem influenciar razoavelmente (09 Respostas)**

- ✓ Razoavelmente. Somos uma equipe que trabalha em volta de uma máquina, temos que desenvolver cada um a sua parte da melhor maneira possível para poder produzir com qualidade e não atrapalhar o outro (R7);
- ✓ Razoavelmente. Procuro ser mais participativo possível nas rotinas do meu setor e em alguns casos nos demais setores (R8);
- ✓ Razoavelmente. Através do meu trabalho e do meu compromisso com esta empresa (R10);
- ✓ Razoavelmente, expondo minhas visões e opiniões para o melhor desenvolvimento do trabalho individual e coletivo (R16);
- ✓ Razoavelmente. Sempre procuro ser participativo nas reuniões e procuro contribuir com minha opinião (R21);
- ✓ Razoavelmente através de ajudar a resolver problemas no meu setor (R23)
- ✓ Razoavelmente. Dando sugestões para melhorar o andamento da produção (R24)
- ✓ Razoavelmente. Depende da situação, em reuniões podemos falar abertamente e falar o que achamos (R28);
- ✓ Razoavelmente. Trabalhamos todos ao redor de uma máquina e todos interferem de certa maneira no trabalho (R31);

**Conseguem influenciar pouco (08 Respostas)**

- ✓ Pouco. Dando sugestões (R3);
- ✓ Pouco. Apenas sigo procedimentos, mas tento fazê-los com simpatia e cordialidade (R11);
- ✓ Pouco. Dando sugestões para melhorar a produção (R13);
- ✓ Pouco. Através de sugestões e conversas (R14);
- ✓ Pouco (R19);
- ✓ Pouco. Há reuniões, mas acho que não adianta muito você se expressar porque não vejo algo mudar (R22);
- ✓ Pouco. Em conversa com meu líder passo o que vejo sobre a situação em questão (R25);
- ✓ Pouco (R29);

**Não conseguem influenciar (02 Respostas)**

- ✓ Não consigo. Minha opinião não é levada em conta (R30);
- ✓ Não consigo. Como estou há pouco tempo, mais escuto do que falo (R15).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da análise das respostas descritas pelos colaboradores fica perceptível que eles conseguem ter uma notória influência no desenvolvimento de suas atividades. Esta influência se faz presente principalmente através de conversas com seu líder ou colegas de trabalho para trocas de informações ou em busca de resolução de problemas como pode-se afirmar através na contribuição do respondente (R20) “*Muito. Como líder eu tenho a obrigação de estar sempre atento ao meu setor e procuro influenciar através de conversar com meus subordinados*”, teve ainda aquele que ressalta que conseguem influenciar “*Muito. Através de diálogo e troca de informações e experiências que são importantes para o bom andamento da minha função*” (R17), já outro destaca que consegue influenciar [...] “*Através do uso de experiências anterior e conversas para alinhar o andamento do trabalho*” (R27) e por fim vale ressaltar a contribuição do respondente (R18) que afirma que consegue influenciar “*Na resolução de problemas referentes a arquivos recebidos e procedimentos*” (R18).

Pode-se ainda perceber que alguns colaboradores destacam que procuram influenciar através da contribuição participativa pensando no coletivo, como destacado pelos respondentes (R8), (R5) e (R6).

Procuo ser mais participativo possível nas rotinas do meu setor e em alguns casos nos demais setores (R8)

Se eu não fizer o meu trabalho correto o serviço demora mais para sair (R5);

Muito. Se não cuidar corretamente da minha área a produção não anda (R6);

Outras respostas que valem ser ressaltada foram às contribuições dos respondentes que afirmam ser participativos, darem sugestões porém não se sentem ouvidos “*Pouco. Há reuniões, mas acho que não adianta muito você se expressar porque não vejo algo mudar*” (R22) e outro respondente que destaca “*Não consigo.*”

Sendo assim percebe-se nestas afirmações que justificam as contribuições da “alínea f” da seção anterior que quando questionados sobre a participação com sugestões de melhorias no seu ambiente de trabalho ficou evidente o desejo de poder estar contribuindo para o melhor desenvolvimento do seu trabalho e da organização e ainda justifica as contribuições da “alínea b” da primeira seção que destaca a importância da participação dos colaboradores nas tomadas de decisões da empresa, que apresentou 100% de respostas positivas quanto à importância de o colaborador estar participando nas tomadas de decisões e com destaque a maior número de respostas que afirmam a prioridade quando se trata do próprio trabalho.

d) Nível de reconhecimento da empresa pelo esforço e contribuição do colaborador no ambiente de trabalho

Nesta seção é apresentado o nível de reconhecimento da empresa por conta do esforço e contribuição no seu ambiente de trabalho. Segundo Spreitzer (2007) o senso de competência nada mais é do que saber que pode fazer um impacto, e se sentir habilitado e com habilidade para fazer bem seu trabalho.

Na Tabela 17, tem-se a frequência em que a organização encoraja o colaborador quanto ao seu esforço e contribuição no seu ambiente de trabalho.

Tabela 17 - Frequência quanto ao reconhecimento do esforço e contribuição no ambiente de trabalho.

Sim	Não	Total
22	9	31
70,97%	29,03%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da análise da Tabela 17, observa-se que 70,97% (22) dos respondentes desta pesquisa afirmam que a empresa reconhece os seus colaboradores, é apresentado ainda o resultado aqueles que não veem desta maneira, já que por parte de 29,03% (09) dos respondes afirmam que a empresa não apresenta nenhum tipo de reconhecimento quanto ao seu esforço e contribuição o trabalho.

Diante destas afirmações foi solicitado que os participantes desta pesquisa que descrevessem como está empresa reconhece e encoraja os colaboradores pelo seu esforço e contribuição no ambiente de trabalho.

No Quadro 34, é apresentada as respostas daqueles que dizem que a empresa não trabalha a fim de reconhecer o colaborador pelas atitudes proativas.

Quadro 7- Descrição das respostas quanto ao não reconhecimento no seu trabalho

<b>Respostas dos colaboradores quantos ao não reconhecimento no seu trabalho</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não (R1;)</li> <li>✓ Não (R3);</li> <li>✓ Não (R6);</li> <li>✓ Não há nenhum tipo de incentivo extra quanto ao meu desempenho (R11;)</li> <li>✓ Tenho reconhecimento, mas não tenho estímulo para continuar (R22);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não vejo nenhum reconhecimento a não ser a minha remuneração salarial (R12);</li> <li>✓ Estou há quatro anos aqui e não vejo nada além do que o incentivo do salário que nos é de direito (R13);</li> <li>✓ Nada de especial, vou lá faço meu trabalho e vou embora (R19);</li> <li>✓ Não (R30).</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao analisar as respostas que expressão certa insatisfação quanto a falta de reconhecimento é notável que destes, oito (08) apresentam cargos de a chão de fabrica onde é mais frequente a falta de instrução e uma maior rotatividade. Na descrição das respostas acima pode-se constatar que foram obtidas afirmações curtas e diretas “*Não*”(R1, R3, R6, R30) porém também respostas com contribuições relevantes ao assunto enfatizando que não existe nenhum incentivo “*Não há nenhum tipo de incentivo extra quanto ao meu desempenho*” (R11), outros dois respondentes demostram certo desanimo em relação ao assunto quando falam que “*Tenho reconhecimento, mas não tenho estímulo para continuar*” (R22); e o seguinte “*Não vejo nenhum reconhecimento a não ser a minha remuneração salarial*” (R12). Outro destaca que trabalha a quatro anos na empresa porém nunca presenciou nada além “*Estou há quatro anos aqui e não vejo nada além do que o incentivo do salário que nos é de direito*” (R13).É perceptível ao analisar as respostas que há certo grau de insatisfação quanto à falta de um programa ou ferramenta que incentive e encoraje ao trabalhador a buscar e praticar a diferença no seu dia a dia

no trabalho. Por parte da empresa que não apresenta nenhuma ferramenta de incentivo, pensar em adotar algum projeto como de cargos e salário, projetos que incentive os colaboradores a retomarem os estudos com ajuda de custos para aqueles que procurem qualificação, projetos de incentivo monetário para aqueles que apresentem projetos que agregam valor e qualidade de trabalho da empresa, inovação, ideias entre outros podem ser um mecanismo estimulante a seus colaboradores e os façam sentir mais encorajados e reconhecidos pela empresa da qual fazem parte. Visto que um dos propósitos do empoderamento é explorar o intelecto humano existente na organização e fazer com que os colaboradores se sintam parte da empresa e responsáveis por ela e por seus resultados.

No Quadro 34 apresenta à descrição as respostas dos colaboradores que afirmam ser encorajados e reconhecidos pela empresa. Sendo assim foi pedido que os mesmos descrevessem como é feito este processo.

Quadro 8 - Descrição das respostas dos colaboradores ao reconhecimento no trabalho.

<b>Respostas daqueles que se sentem e reconhecidos pela empresa.</b>
<p><b>Sentem-se reconhecido através promoção de cargos (8 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sim. Com promoção de cargo (R2)</li> <li>✓ Sim. Através de <u>promoção de cargo</u> (R4);</li> <li>✓ Sim. Com a <u>promoção de cargo</u> e exemplo de outros colegas também se desenvolveram dentro da empresa (R7);</li> <li>✓ Através de <u>promoção</u> (aumento de salário) (R10);</li> <li>✓ Através da <u>promoção de cargos</u> e aumento de salário (R20);</li> <li>✓ <u>Promoção de cargos</u> e aumento de salário e elogios (R24);</li> <li>✓ Através de reconhecimento profissional, salário e <u>promoção de cargo</u> (R26);</li> <li>✓ Vejo aqui colegas que já foram <u>promovidos e isso me estimula</u> (R28);</li> </ul> <p><b>Sentem-se e reconhecido através de elogios (5 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Através <u>de elogios</u> quanto ao trabalho e a convivência e em promoção e aumento de salário (R27);</li> <li>✓ <u>Elogios</u> quanto ao desempenho, salário em dia e incentivo de ver o desenvolvimento de outros colegas (R21);</li> <li>✓ <u>Elogios</u> quanto as minhas atividades, <u>bom ambiente de trabalho</u> e <u>boa alimentação</u> oferecida pela empresa (R14);</li> <li>✓ De várias formas, seja na forma de <u>elogios</u> como na parte de ser uma ótima empresa, quase que como uma segunda casa (R8);</li> <li>✓ Elogios (R25);</li> </ul> <p><b>Sentem-se reconhecido através de salário em dia(6Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Salário em dia</u> e um ambiente leve de trabalho (R9);</li> <li>✓ <u>Salário sempre em dia</u> e elogios (R15);</li> <li>✓ Através de <u>salários em dia</u> e reconhecimento com elogios ao meu trabalho (R16);</li> <li>✓ <u>Salário em dia</u> e elogios ao meu esforço (R23);</li> <li>✓ Pagando meu salário em dia (R29);</li> <li>✓ Pagando o salário em dia e através de promoção (R31).</li> </ul> <p><b>Liberdade de dialogo e bom trabalho (2 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bom trabalho, esse é o reconhecimento (R5);</li> <li>✓ Tenho a <u>liberdade de diálogo</u> e a compreensão quanto algo inesperado acontece na minha fora de empresa (R17);</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da análise das respostas pode-se construir uma categorização que se refere, a saber:

- a) Sente-se reconhecido através promoção de cargos (8 Respostas);
- b) Sente-se reconhecido através de elogios (5 Respostas);
- c) Sente-se reconhecido através salário em dia (6Resp.);
- d) Liberdade de diálogo e bom trabalho (2 Respostas).

Diante disto é possível perceber que a promoção de cargo (8R) é vista pela maioria dos respondentes como reconhecimento para o incentivo a prática de melhores resultados nas atividades desenvolvidas por eles, esta afirmação é justificada pelas respostas dos colaboradores ( R2, R4, R7, R10, R20, R24, R26 e R28).

Sim. Com promoção de cargo (R2)  
 Sim. Através de promoção de cargo (R4);  
 Sim. Com a promoção de cargo e exemplo de outros colegas também se desenvolveram dentro da empresa (R7);  
 Através de promoção (aumento de salário) (R10);  
 Através da promoção de cargos e aumento de salário (R20);  
Promoção de cargos e aumento de salário e elogios (R24);  
 Através de reconhecimento profissional, salário e promoção de cargo (R26);  
Vejo aqui colegas que já foram promovidos e isso me estimula (R28);

Foram obtidas respostas relacionadas a percepção de saber que se está fazendo a coisa certa no trabalho, a retribuir o colaborador com um elogio a sua atividade apareceu nas respostas (5) como sendo uma forma da empresa incentivar o funcionário como afirma de forma clara e direta o respondente (R5) “Elogios”, ou então de maneira mais expressiva quanto a sua satisfação de trabalhar na empresa “*De várias formas, seja na forma de elogios como na parte de ser uma ótima empresa, quase que como uma segunda casa*” (R8). Outro respondente refere-se também quanto ao ambiente de trabalho e alimentação como observa-se na afirmação “Elogios quanto as minhas atividades, bom ambiente de trabalho e boa alimentação oferecida pela empresa” (R14).

Dando continuidade a análise é visível que outros respondentes veem como incentivo ter seu salário que lhe é de direito sendo pago em dia, esta é a visão de parte dos respondentes (6R) que pode ser justificada através da descrição das respostas dos colaboradores (R9, R15, R16, R23 e R29).

Salário em dia e um ambiente leve de trabalho (R9);  
 Salário sempre em dia e elogios (R15);  
 Através de salários em dia e reconhecimento com elogios ao meu trabalho (R16);

Salário em dia e elogios ao meu esforço (R23);  
 Pagando meu salário em dia (R29);  
 Pagando o salário em dia e através de promoção (R31).

Sendo assim pode-se concluir que realmente não existe por parte da empresa um programa ou ferramenta específica para incentivar a iniciativa nos setores. Existe sim um instinto próprio e muito pessoal de pensar de cada colaborador que faz por ele mesmo mecanismos que possam vir a ajudá-lo a se sentir mais estimulado a ter iniciativas que o beneficie quanto suas atividades na organização em estudo.

e) Grau de encorajamento da empresa para os colaboradores terem iniciativas na realização do trabalho.

Nesta seção é destacado o grau de encorajamento que a empresa em estudo oferece aos seus colaboradores a fim de criar um ambiente em que haja iniciativas e na realização do trabalho. Segundo Spreitzer (2007) este está relacionado o Senso de Autodeterminação que significa possuir senso de escolha e liberdade para tomar decisões.

Na Tabela 18, tem-se a frequência em que a organização encoraja o colaborador quanto ao seu esforço e contribuição no seu ambiente de trabalho.

Tabela 18 - Frequência quanto o encorajamento ao esforço e contribuição.

<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
13	18	31
41,94%	58,06%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Pode-se perceber através da análise da Tabela 18, que existe certa divisão quanto à empresa encorajar ou não seus colaboradores, tem-se por parte dos que acham que a empresa encoraja os seus funcionários (13) 41,94% em contra partida e com maior percentual temos aqueles que dizem não perceber este encorajamento (18) 58,06%.

Sendo assim para uma análise mais detalhada do questionamento, foi solicitado aos respondentes que descrevessem de que forma ocorre este encorajamento, quando ele existe.

No Quadro abaixo tem-se as descrições daqueles que não percebem este encorajamento por parte da empresa em estudo.



Quadro 9 - Descrição das respostas dos colaboradores a falta de encorajamento.

<b>Respostas daqueles que não percebem o encorajamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não (R1)</li> <li>✓ Não (R2)</li> <li>✓ Não (R3)</li> <li>✓ Não (R4)</li> <li>✓ Não (R5)</li> <li>✓ Não (R6)</li> <li>✓ Não (R9)</li> <li>✓ Não (R10)</li> <li>✓ Não (R29)</li> <li>✓ Não vejo aqui nenhum tipo de incentivo ou encorajamento, único incentivo é o meu salário (R11)</li> <li>✓ Porém, Como sou única no meu setor preciso ter iniciativa e ter uma postura proativa para tomar decisões e ter habilidade para resolver problemas ou situações de imprevistos (R12)</li> <li>✓ Não há encorajamento para criar iniciativas além do que somos mandados a fazer (R13)</li> <li>✓ Não (R18)</li> <li>✓ Não há um programa voltado ao incentivo ou encorajamento para funcionários (R19)</li> <li>✓ Não! A minha função tornou-se repetitiva e cansativa (R22)</li> <li>✓ A empresa não, mas temos que ter a iniciativa para resolver problemas e podermos desenvolver nossas atividades (R23)</li> <li>✓ Diretamente a empresa não (R28)</li> <li>✓ Não tenho esse encorajamento por parte da empresa (R30)</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Como se pode perceber obteve-se um número razoável de respondentes que afirmam não perceber este encorajamento, nas justificativas percebesse respostas curta e diretas como "Não" (R1 a R6, R9, R10, R18 e R29). Porém foi descritas respostas mais detalhada quanto a visão da questão em análise como os respondentes que afirmam "*Diretamente a empresa não*" (R28), em outro argumento "*Não tenho esse encorajamento por parte da empresa*" (R30). Já este colaborador demonstra que não vê por parte da empresa, mas ele por conta própria busca maneiras se autogerir e incentivar a busca pelo crescimento em suas atividades, como ele afirma "*A empresa não, mas temos que ter a iniciativa para resolver problemas e podermos desenvolver nossas atividades*" (R23).

Dando continuidade a pesquisa, observa a seguir o Quadro 37 que mostra os colaboradores que se dizem ser encorajados a construir um ambiente onde haja iniciativa na realização das atividades dos setores.

Quadro 10 - Descrição das respostas dos colaboradores ao encorajamento.

<b>Respostas daqueles que percebem o encorajamento</b>
<p><b>Sentem-se encorajados na resolução de problemas (4 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Em aprender e procurar <u>resolver problemas do dia a dia</u> (R31)</li> <li>✓ Deixando o <u>colaborador ter a iniciativa para resolver problemas</u> na nossa linha de produção, dar ideias e sugestões nas melhorias (R7)</li> <li>✓ Tentando resolver e achar soluções <u>sobre problemas</u> ocorridos no dia a dia do trabalho (R14)</li> <li>✓ Para <u>resolver problemas</u> que no dia a dia possam interferir no meu trabalho (R16)</li> </ul> <p><b>Sentem-se encorajados quando podem liberdade para a iniciativa (10 Respostas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A partir do momento em que ela <u>deixa a na nossa mão a como fazer ela</u> está automaticamente nos incentivando a ter iniciativa (R26)</li> </ul>

- ✓ Fazendo com que o funcionário sempre busque ter iniciativa de desenvolver o melhor possível no seu trabalho (R17)
- ✓ Ela encoraja através da liberdade de iniciativa a desenvolver suas atividades e nelas explorar o seu melhor (R20)
- ✓ Estamos sempre aprendendo conforme as necessidades e oportunidades surgidas no dia a dia (R21)
- ✓ Temos liberdade de desenvolver nossas atividades de maneira que tenhamos iniciativa para melhor fazê-lo (R24)
- ✓ Com a participação na elaboração da melhor maneira de trabalhar (R25)
- ✓ Porque temos a liberdade de tomar iniciativa em situações adversas ou em situações normais do dia a dia (R27)
- ✓ A empresa dá liberdade aos funcionários a darem ideias na realização das tarefas (R8)
- ✓ Esta me encorajando a ter uma nova profissão (R15)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Através da análise das respostas pode-se fazer uma categorização com duas categorias, a saber:

a) Sentem-se encorajados na resolução de problemas (4 Respostas);

b) Sentem-se encorajados quando podem liberdade para a iniciativa (10 Respostas).

Percebe-se que os funcionários sentem-se encorajados a tomar iniciativas quando conseguem participar da resolução de algum problema do dia a dia como observado nas afirmações descritas pelos respondentes.

Em aprender e procurar resolver problemas do dia a dia (R31)  
Deixando o colaborador ter a iniciativa para resolver problemas na nossa linha de produção, dar ideias e sugestões nas melhorias (R7)  
Tentando resolver e achar soluções sobre problemas ocorridos no dia a dia do trabalho (R14)  
Para resolver problemas que no dia a dia possam interferir no meu trabalho (R16).

Por outra parte dos colaboradores temos respostas referindo-se a ter liberdade para tomar iniciativa para tomar decisões no dia a dia do trabalho que estão assim descritas nas respostas a seguir.

Estamos sempre aprendendo conforme as necessidades e oportunidades surgidas no dia a dia (R21)  
A partir do momento em que ela deixa a na nossa mão a como fazer ela está automaticamente nos incentivando a ter iniciativa (R26)  
Ela encoraja através da liberdade de iniciativa a desenvolver suas atividades e nelas explorar o seu melhor (R20)  
Estamos sempre aprendendo conforme as necessidades e oportunidades surgidas no dia a dia (R21)  
Temos liberdade de desenvolver nossas atividades de maneira que tenhamos iniciativa para melhor fazê-lo (R24)  
Com a participação na elaboração da melhor maneira de trabalhar (R25)  
Porque temos a liberdade de tomar iniciativa em situações adversas ou em situações normais do dia a dia (R27)  
A empresa dá liberdade aos funcionários a darem ideias na realização das tarefas (R8)

Sendo assim pode-se concluir que para alguns colaboradores é necessário que haja um processo ou ferramenta formal para que eles possam sentir-se encorajados, mas já para outros basta apenas alguns incentivos como liberdade para tomar iniciativas de variadas necessidades para que eles se sintam encorajados e motivados quanto a realização do seu trabalho.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral desta é identificar a existência de colaboradores habilitados a prática do empoderamento no trabalho em uma gráfica localizada no município de Criciúma - SC.

De acordo com Souza e Mello (2009), o empoderamento psicológico retrata o desejo e a auto percepção e o autorreconhecimento que uma pessoa tem de si e do espaço que ocupa. Sabe-se que o ser humano precisa ser reconhecido e aceito em qualquer situação, este tema leva esses fatores em consideração fazendo com que estes anseios ultrapassem para prática a fim de proporcionar uma nova identidade profissional. Nos dias atuais o mercado apresenta uma alta competitividade e incertezas devido as variáveis incontroláveis presentes em um mundo que vive em constantes mudanças. Grandes organizações vêm a cada dia buscar através de ferramentas alternativas agregarem valor à empresa por meio da valorização e alto desempenho de seus colaboradores.

A partir dos resultados da primeira etapa do trabalho foi possível perceber que os colaboradores, de uma forma geral, participam de forma incipiente do processo decisório da empresa bem como da definição dos objetivos e metas da mesma. É notável nos depoimentos que os colaboradores, na sua grande maioria, desconhecem a missão organizacional, e de alguma forma, a grande maioria, tem uma clareza do nível hierárquico, porém ainda há pessoas que desconhecem quem assume o papel maior dentro da organização. Há de se considerar que os colaboradores têm uma visão muito dividida em relação a atividade fim da empresa até pelo fato de que nem sempre isto é socializado para todos e não há uma compreensão do que a empresa se propõe. Foi possível perceber que vários respondentes apresentaram opiniões diferentes sobre a atividade fim no sentido do setor gráfico, mas no que a empresa de fato produz houve uma certa dificuldade.

Não obstante a isso, foi identificado que os colaboradores sentem-se estimulados para o aprimoramento e aprendizagem organizacional, isto foi identificado quando estes evidenciam que o estímulo se dá a partir da aprendizagem com outros setor a participação na resolução de problemas e incentivo de fazer melhor as atividades. Esse resultado é justificado pelo autor Spreitzer (2007) que ressalta que ao trabalhar os estados psicológicos dos colaboradores resulta em incentivo que faz com que os mesmos se doem ainda pela organização e os torna capaz de serem mais influentes e buscarem inovação para suas atividades. Isso se justifica quando o colaborador se sente estimulado a participar, ele naturalmente se torna mais responsável em desempenhar seu trabalho com mais cautela e qualidade.

Não obstante a este resultado teve alguns colaboradores, num total de 15, que dizem que não são estimulados a participar das oportunidades da empresa. É possível que tenham dois extremos nesta pauta uns acreditam que sim outros acreditam que não, dos que acreditam que não eles destacam a grande maioria que buscam o conhecimento por conta própria, falta pessoas qualificadas, não há oportunidade e que há uma deficiência nas atividades operacionais, isto demonstra que é preciso deixar nítido qual a contribuição da empresa quando se trata das questões relacionadas ao estímulo a aprendizagem individual.

Neste quesito foi destacado que os colaboradores ressaltam na sua grande maioria que eles acham importante participarem da tomada de decisão nos aspectos relacionados ao próprio trabalho. Neste ponto é importante observar certo grau de inabilidade por parte dos colaboradores em enxergar o processo decisório somente nos aspectos relacionados à atividade em si, e não nos aspectos estratégico dado o fator limitador de vislumbrar a organização somente na lente de sua ação, da sua atividade ocupacional dentro da empresa. Isso significa que é necessário ampliar este horizonte e apresentar ao colaborador que eles podem participar não somente da questão que está relacionado ao trabalho em si, mas em outras questões como programação da produção que alguns evidenciaram, definição de prazo de entrega, melhorias diversas na empresa, que teve alguns colaboradores que sinalizaram estes pontos que foram identificados como algo necessário no processo de tomada de decisão, porém a grande maioria evidenciou os aspectos relacionados ao seu trabalho em si.

Os autores London e Smither (1999) afirmam que no empoderamento cabe

ao líder compartilhar a tomada de decisão, proporcionando um ambiente propício para reter colaboradores e equipes mais responsáveis pelo atingimento dos resultados satisfatórios para a organização. Sendo assim cabe organização criar uma cultura para fazer com que estes colaboradores participem mais das decisões ao passo de ficarem restrito a sua ação do trabalho em si.

Foi questionado em outro ponto se os colaboradores participavam das informações relacionadas ao seu setor, foi perceptível que alguns disseram eu “*sim. Participo*”, porém dois colaboradores dizem que não, naturalmente não participam destes processos. Dos que participam a grande maioria destacaram como algo em grande frequência as reuniões muito utilizadas como mecanismo para socializar as informações do setor para a grande maioria dos colaboradores. Alguns priorizam as conversas individuais, as reuniões semanais que são realizadas na empresa, outros priorizam o contato do líder diretamente com a pessoa. Então há um sentimento de que a empresa de alguma forma está fazendo sim estes momentos de socialização de informações referentes ao setor estritamente. Os autores Oliveira e Rocha (2008) destacam que o processo ganha mais velocidade de resposta se houver informações consistentes por parte dos colaboradores. A empresa está em consonância com justificativa já que em sua grande maioria destaca que recebe informações importantes quantos ao seu setor.

Quando indagados sobre o grau de envolvimento dos colaboradores no processo de criação de metas foi notável que não há participação na elaboração das metas por parte dos subordinados da linha hierárquica operacional, visto que houve o número de vinte e seis respostas negativas no questionamento em questão, respostas como a destacada a seguir “*No meu setor não, apenas trabalhamos de acordo com o vem da impressão.*” mostra que há certa mecanização em alguns processos onde o pensamento do subordinado não é levado em consideração. Mais uma vez fica latente a incompreensão de pensamento em relação à participação dos colaboradores no processo estratégico da empresa. Visto que apenas cinco respondentes dizem participar através de reuniões no processo de criação de metas e estes apresentam cargos que são de setores administrativos ou líderes de setores de produção.

O autor Banquero (2012) afirma que é necessário criar ações e procedimentos que propiciem a reflexão dos colaboradores no que diz respeito as suas atitudes para que haja uma conscientização e conhecimento da importância do

seu trabalho para a organização de maneira individual e coletiva. Já Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) destacam a importância da criação de mecanismos alternativos para o ganho de autonomia do colaborador, maior poder de ação e o agregamento de valor as suas atividades. Conceitos esses que não são justificados na presente pesquisa quando se refere à questão em debate por não haver a participação dos colaboradores no processo criação das metas da organização, porém a utilização da caixa de sugestão é uma maneira de participação dos colaboradores só que neste caso há uma pontuação quanto à utilização da mesma para assuntos operacionais ou de infraestrutura da organização excluindo assim a utilização desta para assuntos estratégicos da empresa.

Não obstante a isso foi observado no que diz respeito à percepção dos colaboradores sobre a capacidade de realizar suas atividades de trabalho com segurança, que em sua maioria há sim certa segurança nas atividades, afirmaram nas respostas que se sentem tranquilos, outros bem e contente, seguros, reconhecidos, aptos e por fim se sentindo envolvidos em um processo desenvolvimento e apoio.

Entretanto tiveram aqueles que afirmaram em suas respostas que se sentem desmotivados, cansados e sem incentivos, ainda sobre esta questão teve um respondente que destacou a falta de manutenção dos equipamentos deixando perceptível que há certa deficiência por parte do processo do programa de manutenção da empresa, que a partir desta premissa gera um ambiente com insegurança para os colaboradores na realização das suas atividades. Segundo London e Smither (1999), as empresas devem criar um ambiente habilitado onde os colaboradores se sintam seguros e busquem explorar suas habilidades a fim de agregar valor a organização e tornar o ambiente organizacional apto a reter indivíduos e equipes responsáveis pelos resultados.

Por fim da segunda parte da pesquisa foi questionado sobre o nível de participação dos colaboradores com sugestões de melhorias no seu ambiente de trabalho e perceberam-se apenas cinco respondentes que se limitaram a apenas responder não, sem justificar os motivos que essa socialização não acontece, sendo assim difícil delimitar possíveis causas desta falta de participação. Dos que participam deste processo foi destacado nas respostas três veículos de comunicação para sugestões de melhorias, à caixa de sugestões, reuniões e conversa com o superior ou líder. No que diz respeito à utilização da caixa de

sugestões, este simples mecanismo de socialização é aberta e analisada pelo responsável semanalmente e se esta apresentar sugestões possíveis e interessantes de praticar ele assim que possível toma as medidas necessárias para a mudança. Porém o responsável não se utiliza de reuniões ou comunicados para expressar aos seus colaboradores que esta mudança esta sendo feita a partir de sugestões coletadas na caixa de sugestões, perdendo assim uma grande oportunidade de valorizar a utilização por parte dos colaboradores do uso desta ferramenta, propiciando até uma possível falta de credibilidade a proposta de existência da mesma. Há de se constatar também que as reuniões e conversa com superior ou líder tem sido referência no que diz respeito à socialização de informações em geral, já que esta afirmação aparece com frequência nas respostas do questionário da presente pesquisa.

Sendo assim pode-se afirmar que a organização está sim mantendo momentos de socialização de informações a fim de transmitir ou coletar sugestões e informações de seus colaboradores em segmentos distintos. Procedimento que se justifica pelos autores Ford e Fottler (1996) a participação dos colaboradores no que se refere a melhorias de ambiente de trabalho cria equipes autônomas que frequentemente são integradas em circunstâncias de identificação de problemas, na resolução e na procura por meios e possibilidades para melhor desempenhar em suas atividades. A empresa em estudo apresenta grande consonância em relação à participação de seus colaboradores por dar oportunidades e meios de comunicação entre níveis hierárquicos estratégicos e operacionais.

Dando continuidade, na terceira e última parte da pesquisa visa pesquisar quanto ao empoderamento e os estados psicológicos dos colaboradores. De acordo com Borghei; Jandaghi; Matin e Dastani (2010 pg. 1159) o empoderamento como um produto se encaixa com a perspectiva psicológica de capacitação onde o empoderamento é visto como o aumento do subordinado em sua própria eficácia.

O primeiro quesito destaca que os colaboradores afirmam em sua grande maioria considerar as atividades que desempenham agradáveis. Isto ficou identificado quando estes evidenciaram que fazem o que gostam, que se sentem realizados e satisfeitos. Entretanto houve aqueles que evidenciaram não compartilhar destes sentimentos ao afirmarem que não é o que gostariam de fazer e que suas atividades o deixa sujo e cansado. Vale destacar que os respondentes desta pesquisa a grande maioria trabalha no setor de produção de uma gráfica a

qual o trabalho é feito à base do uso tintas, solventes, graxa entre outros, logo faz parte de seu trabalho atual, o que talvez não haja a ele um evidenciamento de que pode atingir outros estágios de trabalho ao qual tornará mais intelectual e menos braçal. Porém mesmo assim o número de respondentes que apresentaram repostas positivas foi bem superior aos demais.

De acordo com Spreitzer, Janasz e Quinn (1999) deve-se levar em consideração o desenvolvimento psicológico do trabalhador a modo de este procedimento se torne uma alternativa ou complemento para desenvolver as competências necessárias para a convivência em ambientes de trabalho turbulentos. Na empresa em estudo há a possibilidade de alguns colaboradores não estarem aptos fisicamente e ou mentalmente a desenvolverem suas atividades e ou outra possibilidade é de a organização não apresentar uma infraestrutura adequada à prática destas atividades.

Dando continuidade à pesquisa foi identificado que os funcionários mantêm um diálogo com seu líder a fim de obter informações sobre seu desempenho no trabalho, isto foi identificado quando os colaboradores evidenciaram ter estas conversas com seu líder de maneira sincera, direta e individual com a finalidade de crescimento profissional e ainda apresentou aqueles que afirmaram ter a conversa somente quando algo inesperado acontece. Entretanto oito participantes evidenciaram que não a prática de *feedback* e sim conversas somente quando identificado algum problema, ou somente sobre procedimentos. É perceptível que esta prática não é consolidada pela organização haja vista que o número de respondentes que afirmam não ter este retorno é significativo mesmo não sendo a maioria.

Este procedimento é evidenciado pelo empoderamento psicológico através da justificativa de Spreitzer (2007) o senso de impacto significa entender a importância de suas atividades para o impacto no resultado operacional e estratégico da organização. Diante disto é evidente a importância de promover o *feedback* dentro da empresa. Já segundo Souza e Mello (2009) o empoderamento psicológico trata de desejo, auto percepção e autorreconhecimento, porém estas premissas devem ser reconhecidas e assumidas pelos seus líderes em relação aos seus subordinados. Sendo assim é perceptível que não há uma clareza no que diz respeito à consonância desta prática na organização. Para os colaboradores saber



sobre seu desenvolvimento ou deficiências é fundamental para a caracterização do empoderamento psicológico.

Quanto ao grau de influência de cada colaborador no desempenho das rotinas de trabalho é evidente e predominante àqueles que afirmam ter algum grau de influência, porém dois participantes dizem que não, naturalmente não possuem nenhuma influência na rotina de suas atividades. Dos participantes vinte e nove para ser exato destacaram como algo de grande frequência se dar a influência por meio de conversas, cuidados no processo, trabalho em equipe, experiência profissional, reuniões e sugestões. Através destas premissas é visível que a empresa oferece mecanismos e oportunidades para que os colaboradores possuam maneiras que de alguma forma possam participar e influenciar no desenvolvimento de suas atividades.

Para Spreitzer (2007) o senso de significado expressa o saber da importância de quando e quais decisões que o colaborador pode tomar. Em vista desta, fica perceptível que os colaboradores como já evidenciado em questionamentos anteriores serem indivíduos que gostam de participar nas questões da empresa a fim de procurar decisões que possam agregar e interferir positivamente na rotina de seu trabalho.

Em seguida foi perceptível que há um sentimento de reconhecimento empresa pelo esforço e contribuição dos colaboradores no ambiente de trabalho, esta afirmação é evidenciada quando em justificativas de vinte e dois respondentes que afirmam se sentirem reconhecidos através da promoção de cargos, elogios, salários em dia e diálogo. Todavia, teve alguns colaboradores num total de nove que falaram que não, eles não são reconhecidos pela empresa, assim destacado por eles pelas justificativas enfáticas que não. Como se pode perceber o número de ambas as opiniões são expressivas, haja vista que não houve uma superioridade de repostas neste quesito de extrema importância para o melhor desenvolvimento da organização e prática do empoderamento psicológico.

Este é justificado quanto ao conceito de sendo de competência que de acordo com Spreitzer (2007) o senso de competência significa saber que pode fazer um impacto e se sentir habilitado e com habilidade para fazer bem suas atividades. Através da análise das justificativas em geral podemos presumir que a há falta de clareza quanto ao reconhecimento específico constata-se que existem sim

colaboradores que veem em processos naturais da organização maneiras de perceber o reconhecimento da empresa para com o colaborador.

Por fim foi perceptível que a empresa não propicia aos colaboradores estímulos para encoraja-los a ter iniciativa nas suas atividades isto é evidente nas afirmações dos respondentes que dizem “não, não sou encorajado”. De acordo com Spreitzer (1996) o funcionário na ausência de reconhecimento, valorização ou benefício monetário pode se tornar arredo e alheio a prática do empoderamento, visto que incentivos positivos ajudam na construção moral do colaboradores. É possível que tenhamos uma divisão de opiniões no que se refere a este quesito visto que a uma proximidade no número de respondentes que dizem que sim e os que dizem que não.

Dos que afirmam que sim, são encorajados pela empresa a terem iniciativas é evidenciado quando eles afirmam que se sentem encorajados a ter iniciativa partir da participação na resolução de problemas do dia a dia e recebem a liberdade de poder praticar a iniciativa. Segundo a justificativa de Spreitzer (2007) o senso de autodeterminação significa ter o a noção de escolha e liberdade para a tomada de decisão. Visto estas premissas fica perceptível que a empresa de forma intrínseca induz a pró-atividade dos colaboradores para a iniciativa nas suas atividades, porém esta oportunidade não é formalizada e nem todos os colaboradores conseguem perceber este maneira como encorajamento ao incentivo, que para obter resultados positivos é necessário o entendimento e a visão mais perspicaz de seus colaboradores.

Em fim nesta discussão de resultados é importante lembrar que para o desenvolvimento do empoderamento, os processos oferecidos aos colaboradores como compreensão da empresa como uma organização estratégica, o desenvolvimento pessoas e profissional, estímulos, encorajamento, liberdade para tomar decisão e dar sugestões são mecanismos de extrema importância para a efetividade desta ferramenta organizacional, que visa uma organização mais moderna e rápida com foco na valorização do capital humano presente nela.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo tem por objetivo visa identificar à existência de colaboradores habilitados a prática do empoderamento no trabalho em uma gráfica localizada no município de Criciúma - SC. Procurou-se fazer o estudo em uma empresa de portemédio e com colaboradores em geral, independentemente dos cargos e nível hierárquico ocupado.

Através da pesquisa tornou-se viável descrever quanto os estados psicológicos dos colaboradores da empresa em estudo conforme repostas obtidas através do questionário aplicados aos funcionários. A expressão deste estudo foi possível a partir da pesquisa na literatura sobre o empoderamento, a qual percebe-se a falta de publicações referente a este estudo no âmbito nacional e principalmente a escassez de estudos sobre empoderamento psicológico.

Ao verificar as características dos respondentes da presente pesquisa, pode-se concluir que quanto ao perfil em sua maioria são homens com idade entre 31 e 32 anos que atuam na empresa por volta de 3 a 4 anos, já no que diz respeito grau de escolaridade prevaleceu o ensino médio completo.

Concluiu-se que a empresa no que diz respeito a socializar informações quanto a sua missão, valores, objetivos estratégicos, sua atividade em si e a distribuição do nível hierárquico não são claros para os colaboradores, haja vista as respostas incertas obtidas na pesquisa. Também foi observado que o colaborador participa de forma insipiente do processo decisório da organização e estes acreditam ser importante participarem desta tomada de decisão, porém deixaram claro que enxergam está importância somente no que diz respeito a suas atividades e não em relação ao nível estratégico ou de outro setor interligados eles. A extrema divisão dos colaboradores quanto à empresa oferecer estímulos para o aprimoramento e aprendizado individual mostra que não há uma clareza no que se refere à contribuição da organização sobre está questão.

A empresa trabalha com o uso de reuniões para promover a participação e dar continuidade ao fluxo de informações da organização para colaboradores sobre seu setor. A empresa em estudo não utiliza dos subordinados operacionais para a participação nas reuniões que visam à criação de metas, somente os cargos administrativos e líderes de setores são habilitados a participarem desta operação. Porém a empresa disponibiliza a caixa de sugestões, reuniões e conversas com seu

líder ou superior para que os colaboradores possam participar dando opiniões e sugestões sobre melhorias no ambiente de trabalho. Os colaboradores apresentam um sentimento agradável de satisfação em relação às suas atividades, porém ficou destacado que há uma possível falha no processo de manutenção do maquinário da empresa.

Não há uma clareza para os colaboradores de qual o impacto nos resultados operacionais e estratégicos em relação ao seu trabalho, haja vista que este se faz através de *feedbacks* que não são constantes nesta organização, assim os colaboradores não obtêm retorno quanto aos seus resultados e consequentemente não podem analisar com veemência o seu desempenho profissional e organizacional. Há certo grau de participação dos colaboradores quanto à rotina de suas atividades e esta se dá através de reuniões e troca de experiências demonstrando assim, que a organização utiliza do senso de significado devido haver esta troca de informações e comprometimento do colaborador com suas atividades e da empresa para com o seu colaborador.

Percebe-se que há uma falta de clareza quanto à utilização da organização do senso de competência devido as ambas informações coletadas apresentarem números expressivos se levado em conta a importância deste quesito na estrutura do empoderamento psicológico. E no que diz respeito ao senso de autodeterminação foi identificado que a empresa não trabalha a fim de encorajar seus colaboradores de maneira igual e clara, pois como analisado não existe a utilização de uma ferramenta ou programa de incentivo para estimular os colaboradores a proatividade.

A pesquisa mostra limitações quanto ao número de colaboradores e suas justificativas muito das vezes curtas e sem profundidade. É importante ressaltar que a pesquisa trata do empoderamento dos colaboradores e ambiente habilitado ao empoderamento em relação aos cargos que exercem dentro da empresa em estudo. Para fins de estudos futuros indica-se estudar mais profundamente sobre o empoderamento organizacional e suas dimensões.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, A. David; KUMAR, Vinay; DAY, S. George. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ABIGRAF - Associação Brasileira da Indústria Gráfica. **Dados econômicos:** Indústria Gráfica em 2012. 2013. Disponível em: <www.abigraf.gov.br>. Acesso em: 31 ago. 2013.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos:** as tecnologias de gestão organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: Instrumento de emancipação social? Uma discussão conceitual. **Revista Debates**, v.6, n.1, p. 173-187, 2012.
- BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível:** como criar e liderar organizações de altodesempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BORGHEI, Reza; JANDAGHI, Gholamreza; MTIN, HasanZarei; DASTANI, Nasrin. An Examination of the Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment. **International Journal of Human Sciences**. Vol. 7, n. 2, p. 1155- 1171, 2010.
- CAMARGO, M. **Gráfica:** A arte e indústria no Brasil – 180 anos de História. 2. Ed. São Paulo: EDUSC, 2003.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, art. 3, p. 364-377, 2011.
- FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Economia:** Informações setoriais- Editorial e Gráfica. 2013. Disponível em: <www.fiesc.net.com.br>. Acesso em: 31 ago. 2013.
- FORD, R. C.; FOTTLER, M. D. *Empowerment: a matter of degree*. **IEEE Engineering Management Review**, v. 24, n. 3, p. 19-24, Fall, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KREITNER, Robert; KINICHI, Ângelo. **Comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LONDON, Manuel; SHIMITER, James W., Empowered Self-development and Continuous Learning. **Human Resource Management**, v. 38, n. 1, p. 3-15, 1999.

LORD, John; HUTCHINSON, Peggy. The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice. **Canadian Journal of Community Mental**. V. 12, m. 1, p. 55-22, 1993.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NIEHOFF, P. Brian et al. The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. **Group & Organization Management**. Vol. 26, n. 1, p. 93 – 113, 2001.

OLIVEIRA, C. P.; KROM, V. O empowerment nas organizações. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. 14, 2010, São José dos Campos. **Anais eletrônicos...** São José dos Campos, 2010. Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0020\\_0208\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf) Acesso em: 29 abril 2015.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; ROCHA, Henrique Martins. *Empowerment* como estratégia competitiva em manufatura e serviços: percepção dos colaboradores. **Revista Produção**, n. 1901 / Vol. VIII/ Num. III/ 2008.

OLIVEIRA, Silvia Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: Projetos de pesquisas, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

QUINN, Robert E.; SPREITZER, Gretchen M.. The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. **Organizational Dynamics**, Autumn. V. 26, n. 2, p. 37- 51, 1997. Disponível em: <https://sites.google.com/a/umich.edu/spreitzer/publications>. Acesso em: 01 Mar 2015.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro and SANTOS, Fernando César Almada. *Empowerment*: estudo de casos em empresas manufatureiras. **Gestão Produção**. vol.11, n.2, pp. 263-274, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, Aparecida Teixeira de; SANTOS, Valdison André Conceição. O Empowerment e a Alta Performance Organizacional. Disponível em: [http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Comportamento\\_organizacion\\_al/empowerment\\_e\\_a\\_alta\\_performance\\_organizacional.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacion_al/empowerment_e_a_alta_performance_organizacional.pdf)

SAN'TANNA, Liliane Lima; PASCHOL, Tatiane; GOSENDI, Eliana Elisabete Moreira. Bem estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e salários. **RAC**. V.16, n. 5, art. 6, p. 744-764, 2012.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório Estadual:** dados sobre o Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/>. Acesso em: 31 ago. 2014.

SINDIGRAF - Sindicato das Indústrias Gráficas no Estado de São Paulo. **Arquivos:**Enquadramento. 2015. Disponível em:<http://www.sindigraf.com.br/arquivos/enquadramento2.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2015

SOUZA, Rosa Maria Borges Cardoso de; MELLO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Mulheres na Gerência e tecnologia da informação: Análise de expressões de empoderamento. Revista de Gestão USP, v. 16, n. 1, p. 1-16, 2009.

SPREITZER, G.M. Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of Management Journal**, v. 39 n° 2, pp. 483-504, 1996. Disponível em:

<https://sites.google.com/a/umich.edu/spreitzer/publications>. Acesso em: 01 Mar 2015.

\_\_\_\_\_. Taking Stock: A Review of More than Twenty years of Research on Empowerment at work. **Organizational Behavior**, p. 54 - 72, 2007. <https://sites.google.com/a/umich.edu/spreitzer/publications>. Acesso em: 01 Mar 2015.

\_\_\_\_\_; DONESON; David, Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. **Organizational Behavior**, p. 1- 25, 2005. <https://sites.google.com/a/umich.edu/spreitzer/publications>. Acesso em: 01 Mar 2015.

\_\_\_\_\_; JANAZ, Susane C. de; QUINN, Robert E., Empowerment to lead: the role of psychological empowerment in leadership. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, p. 511-526, 1999. <https://sites.google.com/a/umich.edu/spreitzer/publications>. Acesso em: 01 Mar 2015.

\_\_\_\_\_; NOBLE, S. Deborah; MISHRA, K. Aneis; COOKE, N. William. Predicting Process Improvement Team Performance in an Automotive Firm: Explicating the Roles of Trust and Empowerment. **Research on Managing Groups and Teams**. V.

2, p. 71 – 92, 1999. <https://sites.google.com/a/umich.edu/spreitzer/publications>.  
Acesso em: 01 Mar 2015.

VEZZONI, G. et al. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 1, p. 116-137, 2013.

VEY, M.A., CAMPBELL, J.P. Inrole or Extrarole Organizational Citizenship Behavior: Which are We Measuring?, **Human Performance** 17, 215-285, 2004.

WILKINSON, A. Empowerment: theory and practice. **Personal Review**, v. 27, n. 1, p. 40-56, 1998.



## APÊNDICE

### UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Este questionário trata-se de uma pesquisa que busca respostas sobre “*Conhecer as estratégias de empoderamento utilizadas pelos gestores de uma gráfica localizada no município de Criciúma, Santa Catarina*”.

Prezado colaborador, este questionário preza pelo **anonimato**, por isso seu nome não será identificado. Sendo assim, pede-se sinceridade em suas respostas, pois sua colaboração é fundamental para os resultados desta pesquisa.

**Questão 1:** Identifique a sua idade: \_\_\_\_\_.

**Questão 2:** Identifique o seu gênero: (    ) Masculino      (    ) Feminino

**Questão 3:** Tempo que está trabalhando nesta empresa \_\_\_\_\_.

**Questão 4:** Grau de Escolaridade:

- ( ) Ensino básico incompleto;
- (    ) Ensino básico completo;
- (    ) Ensino fundamental incompleto;
- (    ) Ensino fundamental completo;
- (    ) Ensino médio incompleto;
- (    ) Ensino médio completo;
- (    ) Ensino superior incompleto;
- (    ) Ensino superior completo;
- (    ) Pós-Graduação Especialização incompleto;
- (    ) Pós-Graduação Especialização completo;
- (    ) Outro \_\_\_\_\_

**Questão 5:** Qual o cargo que você ocupa nesta empresa atualmente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

#### Questões sobre a Pesquisa:

1 Você sabe qual é a missão desta empresa?

1.(Sim)                      2. (Não)

Se você sabe, descreva a seguir a sua compreensão sobre ela:

---

---

---

2 Você sabe qual é a atividade industrial desta empresa, isto é, ela existe para quê?

1.(Sim)                      2. (Não)

Se você sabe, descreva a seguir qual é a atividade industrial desta empresa:

---

---

3. Como é chamada a mais alta autoridade desta empresa?

---

4. Você é estimulado nesta empresa para aprender sempre, independente se o que é para aprender vai interferir ou não no seu trabalho? *Gostaríamos que você justificasse sua resposta:*

---

---

5. Você considera importante que os funcionários participem das tomadas de decisões nesta empresa?

1.(Sim)                      2. (Não)

Qual o tipo de decisão você acredita que é importante os funcionários participarem?

---

---

6. Você tem conhecimento sobre o que acontece no seu departamento ou setor?

1.(Sim)                      2. (Não)

Você poderia descrever de que forma as informações são transmitidas para os funcionários do seu setor?

---

---

7. Você considera que as atividades que você desempenha são agradáveis?

1.(Sim)                      2. (Não)

Descreva “o seu sentimento” em relação “as atividades” que você desempenha nesta empresa:

---

---

8. Seu líder conversa com você sobre o seu desempenho no trabalho?

1.(Sim)                      2. (Não)

Descreva nas linhas a seguir como acontece o diálogo entre o seu líder e você referente o seu desempenho no trabalho:

---

---

9. Até que ponto você consegue influenciar no desempenho das rotinas de trabalho do seu setor?

- ( ) Consigo influenciar muito
- ( ) Consigo influenciar razoavelmente
- ( ) Consigo influenciar pouco
- ( ) Não consigo influenciar

Descreva nas linhas a seguir de que forma você consegue influenciar no desempenho das rotinas do seu setor:

---

---

10 Esta empresa encoraja os colaboradores terem iniciativas na realização do trabalho?

1.(Sim)                      2. (Não)

Descreva nas linhas a seguir de que forma ocorre este encorajamento?

---

---

11. Você é reconhecido nesta empresa pelo seu esforço e contribuição no seu ambiente de trabalho?

1.(Sim)                      2. (Não)

Descreva nas linhas a seguir, como esta empresa reconhece e encoraja os colaboradores pelo esforço e contribuição no ambiente de trabalho?

---

---

12. Os gestores e funcionários desta empresa estão envolvidos no processo de criação de metas?

1.(Sim)                      2. (Não)

Descreva nas linhas a seguir, como esta empresa elabora suas metas?

---

---

13. Você se sente capacitado para realizar o seu trabalho com segurança?

1.(Sim)                      2. (Não)

Descreva nas linhas a seguir, como você se sente em relação a realização do seu trabalho:

---

---

14. A empresa dá abertura para você participar com sugestões de melhorias no seu ambiente de trabalho?

1.(Sim)                      2. (Não)

Descreva nas linhas a seguir, como ocorre o processo de participação nas sugestões de melhorias:

---

---

Muito obrigada!

